

RAYMOND VAILLANCOURT

# Le temps de l'ambiguïté

Le contexte politique  
du changement

# Le temps de l'ambiguïté

**PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450

Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone: (418) 657-4399 • Télécopieur: (418) 657-2096

Courriel: puq@puq.quebec.ca • Internet: www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

**CANADA et autres pays**

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8

Téléphone: (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur: (418) 831-4021

**FRANCE**

AFPU-DIFFUSION

SODIS

**BELGIQUE**

PATRIMOINE SPRL

168, rue du Noyer

1030 Bruxelles

Belgique

**SUISSE**

SERVIDIS SA

5, rue des Chaudronniers,

CH-1211 Genève 3

Suisse



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

# Le temps de l'ambiguïté

Le contexte politique  
du changement

RAYMOND VAILLANCOURT

2006



**Presses de l'Université du Québec**

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450  
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

*Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada*

Vaillancourt, Raymond, 1947- .

Le temps de l'ambiguïté : le contexte politique du changement

ISBN 2-7605-1429-3

1. Changement organisationnel. 2. Politiquement correct (Mouvement).  
3. Administration publique – Gestion. 4. Gestion. I. Titre.

HD58.8.V342 2006

658.4'06

C2006-940271-X

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada  
par l'entremise du Programme d'aide au développement  
de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible  
avec l'aide financière de la Société de développement  
des entreprises culturelles (SODEC).

Mise en pages : INFOSCAN COLLETTE QUÉBEC

Couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2006 9 8 7 6 5 4 3 2 1

*Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*  
© 2006 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 2<sup>e</sup> trimestre 2006

Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada  
Imprimé au Canada

Dans un monde d'images, les personnes  
sont plus jugées pour ce qu'elles semblent être  
que pour ce qu'elles sont vraiment !

*À Lauraine,  
mon oasis quotidienne  
dans cet interminable désert.*



## INTRODUCTION

<i>La rectitude politique en gestion</i> .....	1
--	---

## PARTIE 1

### *Le management et l'univers politique*

#### CHAPITRE 1

<i>L'arbre de la gestion</i> .....	11
Des univers différents .....	13
L'univers de la puissance .....	14
L'univers du pouvoir .....	15
L'univers politique .....	16
Une pensée plus ou moins cohérente .....	24
Des actions plus ou moins concentrées .....	25
Des ressources plus ou moins disponibles .....	26

#### CHAPITRE 2

<i>Pouvoir et politique</i> .....	29
L'univers du secteur privé .....	31
L'univers du secteur public .....	32
Deux côtés d'une même médaille .....	34
Le manager de pouvoir .....	43
Le manager politique .....	45
Le manager de puissance .....	47
Quelques leçons à tirer! .....	49

#### CHAPITRE 3

<i>L'ambiguïté du politique</i> .....	51
Les quatre «A» de la survie! .....	53
Un alignement ferme .....	54
L'atomisation de la structure .....	55
L'apprentissage continu .....	55
L'accomplissement de chacun .....	56
La vision politique du changement .....	57
L'agenda décisionnel .....	59
Une question de perception .....	60
La vision politique .....	60



## PARTIE 2

### *L'insertion du politique dans le changement*

#### CHAPITRE 4

<i>La vision tronquée</i> .....	67
Le goût du pouvoir .....	69
La pression politique .....	70
L'absence de direction .....	70
Le changement: une interaction! .....	73
Une interaction avec l'image de soi .....	74
Une interaction avec les autres .....	75
Une interaction avec son poste .....	75
Une vision fantôme .....	76
Une connaissance de soi inadéquate .....	77
La peur de l'entonnoir .....	78
Un souci exacerbé du paraître .....	79

#### CHAPITRE 5

<i>Une stratégie politique</i> .....	85
Autant interne qu'externe .....	87
Aux sources de la légitimité .....	88
La légitimité du sens .....	91
La légitimité du contenu .....	94
La légitimité du processus .....	98

#### CHAPITRE 6

<i>Politiser le changement</i> .....	101
Le changement en politique .....	105
La tentation du détournement .....	106
Canaliser le goût du pouvoir .....	109
Une communication puissante .....	110
L'attention à la vision .....	111
L'absence de manipulation .....	112
L'accent sur le sens du travail .....	113

## **PARTIE 3**

### ***Manager le politique***

#### **CHAPITRE 7**

<b><i>La crédibilité incontournable</i></b> .....	119
Un processus irréversible .....	120
Une délégation rapide .....	121
Une imputation comptable .....	122
La crédibilité: un temps long! .....	124
La visibilité: un temps court! .....	126
Des actions visiblement crédibles! .....	126

#### **CHAPITRE 8**

<b><i>La résistance comme indicateur</i></b> .....	133
L'équilibre stable .....	135
L'équilibre instable .....	136
La stabilité par le changement .....	137
La résistance d'intérêt ou politique .....	138
La résistance de naïveté ou conceptuelle .....	140
La résistance d'incapacité ou affective .....	142

#### **CHAPITRE 9**

<b><i>Le maillage politico-administratif</i></b> .....	145
La force des liens faibles .....	146
Séduire sans être séduit! .....	149
Agir avec puissance! .....	150

#### **CONCLUSION**

<b><i>Le politique, frein ou accélérateur du changement?</i></b> .....	157
--	-----

<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	163
----------------------------	-----



## LA RECTITUDE POLITIQUE EN GESTION

*Aussi étonnant que cela paraisse, il arrive parfois  
que l'on nous donne tort d'avoir raison !*

En période de bouleversement organisationnel, la frontière entre le management et le politique apparaît plus ténue que jamais d'autant plus que le politique fait également face à une désaffectation et à un cynisme croissants. Ainsi, il ne faut guère s'étonner que les maux affectant le politique se retrouvent tout autant au cœur de la gestion. La rectitude politique fait partie de ces éléments qui ont lentement, mais sûrement, imprégné le management quotidien. Qu'entendons-nous par « rectitude politique » en gestion ? Ce terme recouvre deux réalités à la fois. D'une part, il désigne le fait qu'à partir du moment où, tout comme en politique les élus, se sentant impuissants à résoudre un problème, utilisent un langage qui a pour effet de dédramatiser ou de banaliser une situation, les managers usent de cette même approche pour tenter de minimiser leur incapacité à affronter les changements auxquels eux et leurs organisations sont confrontés.

D'autre part, il renvoie au fait de rendre plus tolérables certaines pratiques ayant cours dans la réalité quotidienne des organisations en les censurant dans le langage. C'est ainsi que de nombreux mots sont apparus pour masquer les effets négatifs de l'incapacité managériale à faire face aux nouveaux paradigmes. Par exemple, pensons à « reconfiguration », « réingénierie », « aplatissement des structures », « délocalisation » pour n'en citer que quelques-uns ; ce sont à la fois des mots qui désignent une réalité concrète et des processus parfois nécessaires mais qui masquent aussi des conséquences négatives que l'on n'ose pas mentionner, comme « licenciement », « mise à la retraite », « réaffectation » et « fermeture ».

Ce faisant, on tient un langage comptable pour décrire des réalités aux impacts affectifs et relationnels importants et l'on masque discrètement l'incapacité de plusieurs managers à mettre en œuvre de véritables changements organisationnels. Ces derniers sont plutôt assimilés à des modifications structurelles que l'on met de l'avant en lieu et place de transformations qui refléteraient les modifications de paradigmes<sup>1</sup> qu'il faudrait envisager. Les modifications de structure sont relativement simples, visibles et donnent l'apparence de changement et de bouleversement essentielle à l'image du manager soucieux de laisser croire qu'il peut affronter la réalité avec une main de fer. Par contre, les transformations liées à des modifications de paradigmes exigent de revoir le type même de managers dont les organisations ont besoin pour affronter la réalité actuelle. Or comme on

---

1. Pour une description de ces nouveaux paradigmes, voir Halévy, Marc (2003). *L'entreprise réinventée : le grand virage des managers*, Namur, Les éditions Namuroise.

continue de s'appuyer sur les aptitudes du passé pour résoudre les problèmes d'aujourd'hui, il ne faut guère s'étonner que les organisations publiques, en particulier, soient parmi celles qui éprouvent le plus de difficulté à s'adapter à la nouvelle conjoncture. De plus, le monde politique, de qui elles émanent, n'y est pas préparé ni sensible.

En effet, combien de réformes ont été entreprises par ceux-là mêmes qui les avaient rendues nécessaires sans que cette incongruité soit soulevée? Combien de nouveaux plans sont apparus et dont la réalisation a été confiée à ceux-là mêmes qui n'avaient pas réussi à mettre en place les précédents? Combien d'erreurs managériales ont été imputées à la conjoncture ou encore à la mondialisation, ce qui a déresponsabilisé ceux qui les avaient commises? Combien de chevaliers d'industrie auront réussi à relancer pour la « énième » fois une nouvelle entreprise qui, comme les autres avant elle, laissera sur le carreau des clients et des employés floués? Combien de fonds publics sont octroyés pour pallier les erreurs des systèmes, hospitalier et éducatif à titre d'exemples, qui ne réussissent pas à s'orienter véritablement vers leur clientèle? Et la liste pourrait encore s'allonger.

Bref, on pourrait dire qu'en période d'incertitude le politique d'abord et le management ensuite s'intéressent moins aux réponses nouvelles qu'il faudrait apporter qu'à la possibilité que les questions ne leur soient pas posées! La rectitude politique est au langage ce que la télé-réalité est aux médias: un moyen d'imposer une vision du monde rassurante et aseptisée pour faire oublier la dégradation des rapports sociaux, l'incapacité des « élites » à voir et à composer avec les nouveaux paradigmes et la lente érosion du concept de responsabilité.

Trop influencée par un agir politique quelque peu handicapé par la conjoncture actuelle, la gestion est devenue « image », au sens non pas de représentation mais de distraction de la réalité sous-jacente. Ce que l'on nous dit cache ce que l'on ne nous dit pas, tout comme ce que l'on nous montre camoufle ce que l'on ne nous montre pas! Plusieurs managers se blindent d'une carapace inspirée des anciens paradigmes non seulement pour cacher leur incompétence à affronter la nouvelle réalité, mais surtout pour laisser croire qu'ils continuent d'avoir la situation bien en main! Cette attitude apparaît plus dans le domaine public que dans le domaine privé bien que ce dernier n'en soit pas à l'abri. Le domaine public doit sa plus grande vulnérabilité à cette forme d'incompétence parce qu'il est plus proche du politique et que ce dernier, sur la pente de la décadence, l'entraîne avec lui. C'est ainsi que l'on peut justifier les conflits d'intérêts évidents, les nominations partisans à la chaîne, les abus de confiance et les

manquements à l'éthique. Ce n'est pas parce qu'on les drape dans une quelconque « raison d'État », d'un « sain compagnonnage », d'une « dérive passagère » ou d'une « faiblesse déontologique » que la situation s'en trouve changée ! C'est cependant ce que l'on veut nous laisser croire et, si l'on en juge par le peu de réactions qu'entraînent de tels comportements, le subterfuge fonctionne très bien !

À cet égard, le vocable « changement » apparaît tout autant comme la source et le remède à tous les maux qu'entreprises et organisations rencontrent sur leur parcours. Tout comme la « mondialisation » sert de prétexte et de justification à bon nombre de transformations rendues davantage nécessaires par l'inaction de certains managers à anticiper les changements de paradigmes en cours. Dans ce cas, le « changement » sert d'échappatoire au cul-de-sac dans lequel certaines entreprises privées et bon nombre d'organisations publiques se trouvent plongées. En d'autres mots, on cherche dans le changement plus un moyen de brasser la structure qu'une façon d'articuler l'organisation en fonction des modifications profondes rendues nécessaires par l'émergence des nouveaux paradigmes.

C'est ainsi que les réformes, dans le domaine public, se succèdent sans qu'aucune d'entre elles soit véritablement menée à terme, ce qui pousse les employés essouffés à vouloir se sortir le plus tôt possible de ce cycle infernal et, dans certains cas, à songer à leur retraite avant même d'avoir entrepris leur vie de travail. De même, des entreprises vont de délocalisation en délocalisation à la recherche d'un meilleur rendement pour leurs actionnaires tout en se surprenant de voir poindre, chez leurs employés, un cynisme de plus en plus grand à l'égard de valeurs comme la responsabilité et la loyauté envers l'entreprise. Tout comme la rectitude politique entraîne des discours vides de sens même si les mots sont élégants, le management se drape dans l'utilisation de visions à courte vue sans prendre conscience des dangers que cette attitude génère pour la mobilisation des personnes.

## UNE VISION DÉTOURNÉE

Il semble de plus en plus évident que la recherche de profits rapides au sein des entreprises privées et l'assujettissement à l'équilibre budgétaire comme seul leitmotiv des organisations publiques conduisent les unes et les autres à délaisser de plus en plus l'utilisation d'une vision comme catalyseur de la mobilisation. En effet, à quoi servirait une vision dont la portée serait continuellement obnubilée par

l'accroissement du taux de retour sur le gain en capital des actionnaires ou encore par la récupération de l'excédent des revenus sur les dépenses par les gouvernements? Dans une telle perspective, la présence d'une vision demeure un boulet que l'on préfère habituellement ne pas avoir à traîner avec soi.

C'est là cependant un mauvais calcul en matière de prospective et d'avenir pour les organisations ou les entreprises. Autant il y va de l'intérêt d'une entreprise souhaitant demeurer à la fine pointe de son créneau de ne pas sacrifier au pourcentage de profit son budget de recherche et de développement, autant il y va de la survie même des organisations publiques de ne pas se confiner à la seule recherche de l'atteinte de l'équilibre budgétaire. Dans l'un et l'autre cas, ce serait hypothéquer l'avenir pour le seul présent et oublier que l'avenir ce n'est, finalement, que le présent répété! Dans ces conditions, la recherche de profits rapides ou du déficit zéro aura tôt fait de détourner le sens et la raison d'être de ces organisations ou de ces entreprises.

Or ce qui les fait vivre et alimente leur signification aux yeux de ceux qui y travaillent, c'est la présence d'une vision donneuse de sens et mobilisatrice. Dès que cette vision est sacrifiée au profit de contingences matérielles ne profitant qu'à certains (actionnaires ou personnages politiques), la tentation est grande pour ceux qui y œuvrent de détourner les intérêts de l'entreprise ou de l'organisation au profit de leur bénéfice individuel. Ainsi apparaît la nécessité d'exercer plus de contrôle sur les mécanismes de production ou d'offre de services et, partant, de diminuer le sentiment de responsabilité des employés. Dès lors, on enclenche une spirale chimérique qui risque de provoquer un accroissement continu des fusions ou regroupements de même que des coûts humains qu'ils engendrent pour une augmentation minime des profits dans l'entreprise privée et une situation financière chaotique pour les organisations publiques.

En renonçant à une vision porteuse faisant appel à l'avenir de l'organisation ou de l'entreprise en des termes autres que comptables, on l'assujettit à un présent qui risque de la faire basculer dans le passé! En sacrifiant le moyen terme au court terme, on rend quasi impossible, pour les employés, l'identification à l'organisation, ce qui la fragilise davantage en période d'incertitude. Car ce sont les valeurs qui font vibrer les individus, que ces valeurs soient matérielles ou spirituelles, et les assujettir à des objectifs uniquement financiers risque de les pervertir. En période de bouleversements et d'incertitudes, les personnes ont besoin de s'appuyer sur une vision qui leur permet de s'élever au-dessus du quotidien et de se prolonger au-delà



du présent. En faire l'économie ou, pis encore, courir le risque de la dénaturer en usant de faux-semblant est un très mauvais calcul pour les managers.

L'absence de frein au capitalisme peut sembler, dans un premier temps, fort profitable, mais c'est oublier que les organisations et les entreprises sont comme les individus : leur pérennité dépend essentiellement de ce qui les anime, des valeurs qui les sous-tendent et de la vision de leur propre avenir. Sans ces éléments, elles ne sont plus maîtresses de leur destin et subissent le changement plutôt que d'en être la source. À cet égard, la réussite des changements organisationnels devient problématique quand ils sont effectués par des personnes qui n'ont pas été préparées par leur apprentissage à faire face adéquatement à cette situation. De plus, la course au profit ou à l'équilibre budgétaire rend suspecte toute autre explication de ces changements. Aussi, il ne faut guère s'étonner du cynisme progressif qui s'empare de la majorité des employés et parfois des cadres devant la langue « politiquement correcte » des chantres du changement ! D'autant plus que ce sont souvent ces mêmes chantres qui nous ont conduits aux bouleversements que vivent les organisations et entreprises, à cause de leur imprévoyance, d'une part, et de leur incapacité à en décoder les signaux annonciateurs d'autre part.

De ce point de vue, le secteur privé réagit plus rapidement, dans ces situations, et n'hésite pas à donner le coup de barre nécessaire pour pallier les insuffisances d'un management imprévoyant. Par contre, le secteur public se retrouve handicapé davantage par ses liens trop étroits avec le monde politique qui l'encadre et qui a indûment pénétré l'univers du management. Cette incursion du politique dans le management rend un très mauvais service aux managers en influant sur leur mode de fonctionnement et surtout sur le rapport qu'ils sont alors tentés d'établir avec leur organisation. En raison de l'approche particulière actuelle du monde politique, cette invasion a provoqué une éviction de managers porteurs de sens au profit de managers beaucoup plus soucieux de leur autorité ou de leurs liens de réciprocité que d'imputabilité.

Le monde politique a peine à décoder vraiment le sens et la portée des nouvelles situations provoquées par le paradoxe de la croissance de l'individualisme jointe à la montée des intégrismes. De même, le management peine à admettre, dans sa pratique, les impacts psychologiques et relationnels sur les individus exacerbés par la période de turbulence et s'acharne à privilégier les approches classiques de gestion. Les managers éprouvent beaucoup de difficulté à reconnaître

qu'ils devraient céder la place à des approches laissant aux individus plus de pouvoir et d'emprise sur leur travail. Ce faisant, ils favorisent une quasi-osmose entre le politique et l'administratif, et ce, au détriment de la conduite du changement à laquelle le management devrait véritablement se consacrer. À l'instar de leurs managers, les employés en viennent à privilégier leurs intérêts individuels et causent ainsi préjudice aux intérêts organisationnels, tout comme les électeurs en sont venus à prioriser leurs propres biens privés plutôt que le bien commun devant la façon dont le monde politique s'occupe de la chose publique.

Dans les pages qui suivent, nous aborderons les modalités de ce chevauchement entre politique et management, nous illustrerons le type de manager auquel ce chevauchement a donné naissance et nous nous attarderons sur les moyens de mener à terme, et de façon réussie, un véritable changement.



P A R T I E

# 1

## *LE MANAGEMENT ET L'UNIVERS POLITIQUE*



*L'ARBRE DE LA GESTION*

Le management est comme un arbre dont le cœur, la chair et l'écorce se trouvent indissociablement liés entre eux. Mais seule une coupe transversale de cet arbre permet d'en faire le constat. Il en est ainsi de la politique, du pouvoir et de la puissance qui, au sein de l'entreprise ou de l'organisation, jouent chacun un rôle important et ont des caractéristiques particulières que le manager doit comprendre pour ne pas assimiler, comme dans l'image utilisée, l'arbre à son écorce. Conséquemment, comme on l'a déjà vu ailleurs<sup>1</sup>, « puissance » et « pouvoir » ne se confondent pas, mais la très grande majorité des managers se donnent rarement la peine de les distinguer. Ils assimilent la puissance à une forme de pouvoir qui leur permet d'exercer un contrôle total et constant sur l'ensemble de l'organisation et sont surpris de devoir sans cesse rappeler, à leurs employés, l'autorité qu'ils exercent. Ce faisant, ils oublient que la puissance, qui relève moins de la connaissance acquise par l'expérience que de l'influence que peuvent conférer une sagesse ou une crédibilité particulières, permet de faire en sorte que l'on n'use pas de tout le pouvoir dont on dispose afin de permettre le développement de ceux sur qui il s'exerce.

Ainsi, de la même façon qu'un bon pédagogue comprend bien que l'étalage flamboyant de ses connaissances n'aide en rien l'apprentissage de ses étudiants et qu'il doit leur laisser l'espace nécessaire pour apprendre, un véritable patron doit laisser ses employés prendre à leur compte les intérêts de l'organisation et les porter aussi loin et mieux qu'il ne le ferait seul, en s'assurant de l'intégration de ces efforts parfois disparates. Ce n'est certes pas en s'appuyant constamment sur une relation d'autorité qu'il peut réussir à faire en sorte que les employés s'investissent dans l'entreprise ou l'organisation comme si c'était la leur ! Au contraire, plus la relation d'autorité est forte, plus les individus ont tendance à s'en tenir expressément à leur description de tâches et au nombre d'heures pour lesquelles ils sont rémunérés en cherchant à utiliser au maximum les avantages de l'attitude d'irresponsabilité dans laquelle cette relation les plonge. Cela paraît encore plus évident avec les générations montantes qui ont tendance à faire fi de l'autorité et de la hiérarchie pour valoriser davantage la compétence et les résultats.

C'est pourquoi il nous faut comprendre qu'au sein d'une organisation s'emboîtent trois univers différents dont les interactions harmonieuses sont essentielles au bon fonctionnement de l'ensemble,

---

1. Vaillancourt, Raymond (2003). *Le Temps de l'Incertitude : du changement personnel au changement organisationnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 49-51.

particulièrement en période de changement. Comme un arbre a besoin que chacune de ses composantes soit en santé pour pouvoir croître adéquatement, une organisation a besoin que son cœur (appelé « puissance »), sa chair (appelée « pouvoir ») et son écorce (appelée « politique ») soient à la fois distincts les uns des autres et interreliés et nourris par la sève (appelée « vision »). Si l'un de ces trois éléments, cœur, chair et écorce, détourne, à cause d'une faiblesse particulière, une part importante de ce qui nourrit l'arbre, alors celui-ci en sortira affaibli et pourra même en mourir. Par exemple, de la même façon qu'un arbre dont le cœur est rongé peut se présenter sous une apparence saine mais se rompre au premier orage le moins violent, une organisation au sein de laquelle le rapport d'autorité prend toute la place connaîtra des jours difficiles en période de turbulence parce qu'elle n'aura plus la puissance nécessaire pour passer à travers la tourmente et susciter l'adhésion au changement recherché.

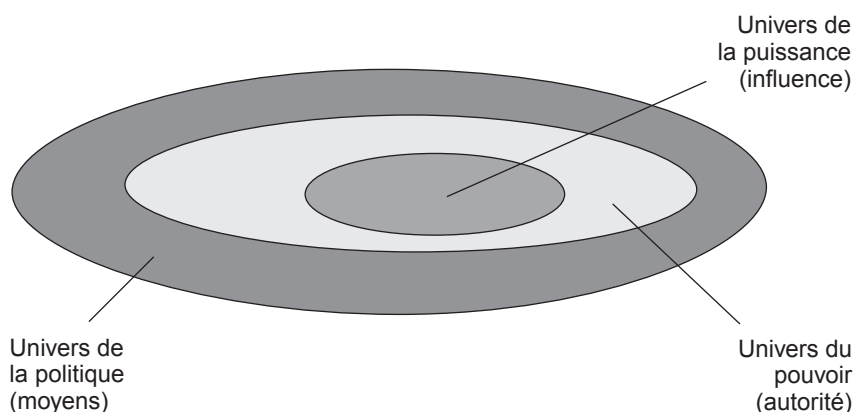
Il faut donc saisir que pouvoir, puissance et politique appartiennent à des univers différents dont nous devons connaître à la fois les moteurs et les règles. Nul manager éclairé ne peut ignorer la nécessaire interaction entre ces trois éléments et la place qu'il se doit de leur accorder s'il souhaite que son organisation vive et se développe, particulièrement en période de changement. Malheureusement, il n'en va pas toujours ainsi et nombre de managers s'inféodent à l'un ou l'autre, le plus souvent au pouvoir ou au politique et ce, au détriment de leur organisation.

## DES UNIVERS DIFFÉRENTS

Chacune de ces trois composantes occupe un univers différent, essentiel au bon fonctionnement de l'ensemble. À partir du moment où l'une des trois empiète sur l'univers des deux autres, le dysfonctionnement apparaît et entraîne une réaction en chaîne qui risque sérieusement de miner la survie de l'organisation à plus ou moins long terme. Or la période d'incertitude et de bouleversement que nous traversons depuis les années 1980 favorise cette réaction en chaîne, car après avoir négligé, voire annihilé leur « cœur », les organisations se sont vues fragilisées par une atrophie de « l'écorce », elle-même fortement attaquée par une course débridée à la rentabilité à tout prix. La conséquence en a été un retranchement vers une utilisation grandissante de la relation d'autorité. Cependant, celle-ci rencontrait de plus en plus d'obstacles tout en provoquant de moins en moins d'effets positifs ! Voyons ces différents univers de plus près.



### L'arbre de la gestion : coupe transversale...



Pouvoir et puissance se partagent des univers différents qui peuvent se conjuguer et s'amplifier l'un l'autre si l'on comprend la relation qui les unit. Ils sont aussi en étroite interaction avec l'univers de la politique. Cette figure fait état des relations et des distinctions entre ces trois univers en les représentant sous la forme d'un arbre coupé transversalement et dans lequel la puissance s'apparente au cœur de l'arbre, le pouvoir à sa chair et la politique à son écorce. On comprend alors que ce qui paraît n'est pas le plus important même si cela a l'air plus beau ! Si l'écorce recouvre un arbre qui n'a plus de cœur, ce dernier s'effondrera à la première bourrasque.

### L'UNIVERS DE LA PUISSANCE

L'univers de la puissance se situe dans l'ordre de l'ascendant. Son influence s'exerce par une forme d'irradiation de la pensée et la concentration de ses actions. C'est-à-dire que la pensée ordonnée, structurée et articulée peut à la fois convaincre et séduire sans pour autant chercher à intervenir tous azimuts. Habituellement, la puissance prend forme et force dans la personnalité et la vision du manager. Comme elle est plus intérieure qu'extérieure, elle représente la forme la plus importante de contrôle. On comprend alors facilement que plusieurs managers l'envient tout en la craignant, surtout lorsqu'ils sont, compte tenu de leurs limites personnelles, dans l'impossibilité de l'exercer. Ils préfèrent reléguer ce type de « pouvoir », dit de com-

pétence, dans des sphères organisationnelles qu'ils jugent secondaires (ressources humaines, contrôle de la qualité, recherche et développement, etc.) et l'écarter le plus possible de la gestion quotidienne de l'organisation et des opérations sur le terrain.

Dans cet univers, la force et l'influence sont intérieures et leur exercice peut se concentrer en des points très particuliers et, partant de là, jouir d'une efficacité élevée en regard du peu de moyens extérieurs mis à leur disposition. On comprend dès lors facilement la crainte qu'ont les organisations à mettre en situation d'autorité quiconque disposerait déjà de ce type de capacité. L'éventail de moyens dont dispose le pouvoir traditionnel, dans les organisations, décuplerait l'impact des managers détenteurs de cette puissance s'ils se retrouvaient à la tête des organisations. À l'heure de l'économie du savoir cependant, il est de plus en plus reconnu que c'est de ce type de managers que les organisations ont besoin. Déjà les entreprises du secteur privé optent graduellement pour ce virage, non pas pour des considérations conjoncturelles mais pour des questions de survie dans l'incertitude actuelle. De leur côté, les organisations publiques hésitent encore à cause de l'impact majeur que ce virage aurait sur leur univers, très lié au monde politique. Cet univers politique doit affronter aussi ses exigences, dont une tout particulièrement qui lui impose de ne pas trop mal paraître aux yeux de ceux qui lui confèrent sa légitimité, c'est-à-dire ses électeurs!

## **L'UNIVERS DU POUVOIR**

L'univers du pouvoir relève principalement du rapport d'autorité, lequel se fonde sur la convention institutionnelle voulant que le pouvoir soit réparti de telle sorte que la plage d'intervention diminue à mesure que l'on s'éloigne du « haut », et que la somme des parcelles de pouvoir ainsi allouées ne puisse en aucun cas équivaloir au pouvoir dont elles tirent leur origine. Dans ces conditions précises, le tout ne peut jamais être plus grand que ses parties! Le pouvoir va principalement s'exercer par la manipulation (au sens propre et parfois au sens figuré) des situations et des structures et par la mise en scène du jeu des différents acteurs. C'est-à-dire que l'autorité découlant d'une vision qui emprunte parfois plus aux idées du temps de Louis XIV qu'à celles émanant de la démocratie s'attache directement au poste plutôt qu'à la personne qui occupe ce poste. Cette forme de contrôle

se nourrit essentiellement du respect qu'ont les différents acteurs (patrons, employés, syndicats) des rôles de chacun et des règles de la mise en scène particulières à chaque organisation.

Ces règles doivent être respectées telles qu'elles ont été énoncées et tout manquement risque de provoquer d'importantes difficultés, non pas pour l'organisation comme telle, mais pour celui ou celle qui aurait pris le risque de les transgresser ! On se situe alors dans l'ordre du pouvoir externe et visible avec le respect des attributs qui le composent. Il ne saurait être question, par exemple, de critiquer trop ouvertement la pertinence d'une décision ou, pis encore, la compétence d'un acteur investi de pouvoir sans en payer le prix. Il y a donc comme une entente implicite de respect mutuel qui, par-delà les « engueulades stratégiques » en période de négociation, vient légitimer le fonctionnement organisationnel et la place relative qu'occupe chacun des grands acteurs.

Cet univers a joué et joue encore un rôle primordial au sein des organisations. Cependant, on constate une remise en cause timide mais réelle de la mise en scène générée par cet univers. Mais cette remise en cause se bute à la crainte de l'impact des bouleversements qu'engendrerait l'univers précédant de la puissance sur la gestion quotidienne.

## L'UNIVERS POLITIQUE

L'univers politique, c'est l'univers des moyens. Il se développe par les rapports de force qui visent l'appropriation des ressources, la dispersion des actions et le fractionnement de la pensée. C'est-à-dire que la pensée, au sein de cet univers, a intérêt à ne pas être intégrée pour éviter les multiples contradictions que ne manquent pas de susciter les différentes occasions d'alliances dites stratégiques. La cohérence de la pensée doit être plus apparente que réelle, les actions paraître plus efficaces qu'en réalité et les ressources moins disponibles qu'elles ne le sont réellement. Le but visé est de « paraître » informé, avisé, orienté et appuyé, que cela corresponde à la réalité ou non ! On comprend alors facilement l'impact que cet univers peut avoir plus particulièrement sur le management des organisations publiques.

C'est pourquoi l'univers du pouvoir (l'autorité) ne peut se montrer plus efficace que l'univers politique et doit demeurer à l'intérieur du rôle qui lui est imparti dans la mise en scène, le metteur en scène résidant bien entendu dans l'univers politique. Ce rôle peut être assumé autant par un personnage politique (député, ministre,

maire) que par un corps constitué (conseil d'administration, conseil municipal). Cette relation particulière entre le pouvoir et le politique, en management public, explique peut-être en partie le fait que les organisations publiques soient davantage motivées par l'efficacité (bien faire les choses) que par l'efficacé (faire les bonnes choses) et que toutes les tentatives de « réingénierie » de l'État se transforment souvent en la création de nouveaux organismes!

Par ailleurs, autant l'univers de la puissance doit concentrer son intervention pour être efficace, autant l'univers politique a intérêt à disperser la sienne. Dans l'univers politique, le niveau de concentration de l'action est très faible, ce qui permet de la répartir dans plusieurs secteurs à la fois et de ne pas se retrouver en position de faiblesse par manque d'intégration de ces différentes actions. Le politique cherche à compenser ce manque d'intégration en travaillant davantage sur l'image pour faire croire à la concentration. C'est un problème que ne connaît pas l'univers de la puissance, lequel devient redoutable dans la mesure où la concentration de ses actions accroît l'influence qu'il parvient à exercer sur les autres univers. Cette concentration d'action le rend toutefois dangereux aux yeux du politique, puisque la vision qui la sous-tend laisse peu de place aux nombreux compromis auxquels l'univers politique doit se plier.

En gestion, l'univers de la puissance, par exemple, peut favoriser la découverte du sens et faire émerger, chez les employés, un contrôle intérieur, alors que l'univers du pouvoir ne peut faire apparaître qu'un contrôle extérieur, lequel doit sans cesse être réitéré. Quant à l'univers politique, il ne peut en gestion que favoriser les jeux de coulisses et les rapports de force visant à accroître momentanément l'influence d'un groupe sur les autres. Mais cette influence, par exemple d'un groupe d'intérêts au détriment d'un autre, doit demeurer aléatoire et conjoncturelle et ne durer que dans la mesure où le politique en tirera des bénéfices, sans quoi ce dernier provoquera un revirement de situation visant à avantager un autre groupe qui, à son tour, lui en sera reconnaissant. D'où la difficulté pour le politique de tenir très longtemps un même discours, ce que la puissance doit impérativement faire si elle veut maintenir son influence. On voit bien que ces deux univers sont à l'opposé l'un de l'autre et que cette situation avantage les tenants du pouvoir au sein des organisations et des entreprises en récupérant le langage des deux autres univers sans toutefois en partager le sens.

L'expérience nous montre que la majorité des managers traditionnels ont un sens aigu du pouvoir et de ses ramifications politiques. Mais ils ignorent ou craignent la puissance parce qu'ils sont démunis devant elle et ne savent pas trop comment la contrôler. Ils préfèrent donc la reléguer dans des rôles qu'ils estiment de second plan. Dans l'économie du savoir, l'autorité qui ne s'appuie sur aucune puissance perd peu à peu de sa légitimité et l'univers politique ne peut d'aucune façon prêter secours au pouvoir puisqu'il est lui-même en manque de puissance. Dans l'entreprise privée, l'univers politique est tout au plus utilisé comme un allié temporaire. Dans l'organisation publique, on a tendance à en surestimer l'impact, voire à se cacher derrière cet univers en espérant échapper au bouleversement. C'est là une grave erreur qui ne fait que retarder le moment fatidique où, privées de la créativité qu'engendre une gestion basée sur la puissance, des petites et moyennes organisations publiques se voient contraintes de disparaître pour permettre à de plus grosses de survivre en attendant que les services qu'elles rendent soient repris, plus adéquatement, par le secteur privé. Au moment où ce que l'on appelle la mondialisation de l'économie enlève chaque jour aux États un peu plus de leur souveraineté, compter encore sur cet univers pour perdurer relève de l'inconscience.

### **Le côté « noir » de la mondialisation**

Dans une conférence prononcée au Musée de la Civilisation de Québec en avril 1997, le fondateur et président du Groupe de Lisbonne, Ricardo Petrella, introduisait son sujet de la façon suivante :

Aujourd'hui, un discours qui se veut explicatif et légitimant du temps présent, du sens de l'histoire en cours, prédomine dans les milieux politiques, socio-économiques et scientifiques au Nord comme au Sud, à l'Ouest comme à l'Est. Selon ce discours, la mondialisation actuelle de l'économie, des marchés, des entreprises, des capitaux serait en train, de pair avec la révolution technologique, liée, notamment, aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, d'enterrer le XX<sup>e</sup> siècle et d'enfanter le troisième millénaire.

Cet énoncé suffit à nous rappeler que, de façon insidieuse, certains ont fini par nous faire croire que ce que l'on appelle la mondialisation est maintenant devenue une réalité incontournable et qu'elle est liée de façon inextricable au développement. Cela nous renvoie à cette notion de progrès qui, après la Seconde Guerre mondiale, laissait croire que tout ce qui était à venir avait une valeur intrinsèquement meilleure que ce qui était passé. À l'époque, on croyait que, par exemple, les années 1990 seraient meilleures que les années 1980 qui, elles-mêmes, supplanteraient les années 1970... Le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui détruit peu à peu cette chimère. C'est probablement pour cela que l'on tente d'en proposer et d'en imposer une autre.

L'émergence de cette chimère peut, d'une certaine façon, être liée à la chute du mur de Berlin, en ce sens que le déclin et la mort d'une vision de l'économie autre que le capitalisme ont laissé à celui-ci tout le champ libre pour conduire à sa conclusion logique la vision du monde qu'il favorise : le rattachement et la subordination de toute valeur à la seule valeur économique, voire même comptable.

La prédominance de ce discours est le résultat de la prise de pouvoir (à maints égards il s'agit aussi d'une reconquête du pouvoir), de direction et de contrôle sur les processus d'allocation des ressources naturelles et immatérielles des pays les plus développés de la planète par des conceptions et des politiques qui ont fait des valeurs et des critères propres à l'économie de marché capitaliste les valeurs et les critères exclusifs de référence et de mesure de ce qui est bon, utile et nécessaire, en économie comme ailleurs. Cela a particulièrement marqué le management des organisations et des entreprises.

Cette subordination à la logique des marchés financiers a conduit les États à faire du bien public que représentait l'économie un bien privé qui, dans les faits, doit d'abord plaire et recevoir l'aval des analystes et de ceux qui établissent la cote de crédit, avant que la population puisse dire son mot. Non seulement la réduction du déficit devient un enjeu majeur auquel tout autre enjeu est soumis, mais elle fait de l'équilibre budgétaire une orientation stratégique tout aussi importante sinon plus que la réduction du chômage, le maintien de services de santé et d'éducation de qualité, etc. À la limite, une proposition de projet de société par un gouvernement n'aurait de sens à ses yeux que dans la mesure où ce projet procurerait un avantage concurrentiel sur le marché des taux d'intérêt.

Ainsi, on est obligé (et on le sera de plus en plus) de faire appel à la solidarité des individus pour en secourir d'autres sur une base personnelle ou communautaire, au moment même où le tissu communautaire se désagrége, parce que les gouvernements, guidés par la seule valeur économique dans laquelle la solidarité ne peut avoir place (l'économie ne pouvant compter que sur des partenaires !), ne veulent jamais perdre de vue que les enjeux demeurent toujours financiers. Comme le signalait fort à propos, dans cette même conférence, Riccardo Petrella :

L'économie actuelle est en train de nous faire perdre le sens d'être, de faire et de vivre ensemble, le sens du bien commun.

Or, s'il y a une chose que l'on ne mesure pas assez, ce sont les conséquences néfastes d'une telle situation sur l'exercice de la démocratie et sur l'acceptation par la population des contraintes inhérentes à cette forme de gouvernement. Les contraintes sont habituellement supportées par le citoyen dans la mesure où il a l'impression qu'elles sont partagées par l'ensemble et arbitrées par un gouvernement dont c'est justement le mandat. Si le citoyen perd confiance dans ce processus et sent que les droits et intérêts de ceux qui jouissent de la supériorité économique comptent plus que les droits et intérêts de l'ensemble, le danger d'un désintéressement complet à l'égard du politique croît à l'augmentation de l'aveuglement du gouvernement à cet égard.

Mais lorsque, à toutes les questions existentielles liées à l'avenir, les gouvernements ne peuvent plus répondre qu'en évoquant l'inexorable contrainte de l'économie transnationale, toute politique se transforme en une comédie de l'impuissance et l'État démocratique perd sa légitimité. La mondialisation se transforme en un piège pour la démocratie. Car il faut être un théoricien naïf ou un politicien à courte vue pour croire que l'on peut priver chaque année des millions de personnes de leur emploi et de toute garantie sociale, sans en payer le prix tôt ou tard. Cela ne peut que mal finir.

La mondialisation fait aussi vivre un changement dont le rythme et la cadence laissent de plus en plus de gens derrière, incapables de s'y adapter non pas par manque d'intelligence, mais à cause de la vitesse avec laquelle cet apprentissage doit se faire. Les nouvelles technologies de l'information et l'autoroute électronique en sont des exemples évidents. Le changement n'est plus linéaire (à rythme constant) mais exponentiel (à rythme croissant).

Pour chaque petit groupe de citoyens qui bénéficieraient d'une plus grande facilité d'accès à l'autoroute électronique et à son utilisation dans le domaine du télémarketing par exemple, combien de travailleurs se verront privés de travail ?

On ne peut, jour après jour, procéder à l'annonce de regroupements, de fusions, d'intégrations tant dans le secteur privé que dans le domaine public sans que les conséquences finissent pas nous rattraper. L'angoisse du lendemain risque de se propager et d'accroître l'incertitude tout en fragilisant la cohésion sociale. La solidarité communautaire risque de s'effriter dès lors que les citoyens constateront que ce sont les personnes de pouvoir qui s'en sortent le mieux malgré les échecs, voire les faillites dont leurs organisations ou entreprises et ceux qui y travaillaient ont fait les frais.

Ce n'est pas tant la mondialisation qui est blâmable que l'usage immodéré qu'en font les gouvernements pour justifier leur obéissance aux dites lois du marché économique et sabrer allègrement, pour conserver la cote de crédit, dans ce qui leur mettait à la population et à la société de faire contrepoids à la logique du marché. À présent, à cause de l'incapacité que nous avons montrée ces vingt dernières années à rompre une chaîne de chômage, dette, inflation, absence réelle de croissance, nous dérivons de plus en plus sur une mer froide, hostile et déroutante. La nouvelle certitude des gens au pouvoir – ceux dont la tête est hors de l'eau – est que la seule solution est de supprimer les garde-fous.

Dans un commentaire sur le film *Titanic*, un critique faisait ressortir que l'une des raisons pouvant peut-être expliquer le succès populaire de cette œuvre, par-delà ses qualités cinématographiques évidentes, était que la catastrophe que l'on nous montre à l'écran ressemble à s'y méprendre à la catastrophe appréhendée que ressentent nos contemporains. On y retrouve le sentiment d'invulnérabilité, l'importance de la disponibilité financière et du statut, le peu de considération que l'on attache à ceux qui font avancer le navire et le sauve-qui-peut de ceux qui ont provoqué la catastrophe. Les spectateurs auraient inconsciemment la pensée magique que d'en voir la représentation à l'écran exorciserait celle qu'ils appréhendent quotidiennement.



De façon semblable, on peut dire que les rapports qui unissaient, au sein des organisations et des entreprises, la puissance, le pouvoir et le politique ont été eux aussi fortement perturbés par l'utilisation de la mondialisation comme élément justifiant tout ce qui venait troubler l'apparente sérénité antérieure. Ce qui a conduit à une relation de plus en plus étroite entre pouvoir et politique au détriment de la puissance. Il n'est pas rare, aujourd'hui, de voir des politiciens se comporter comme des managers et des managers agir en politiciens, cette confusion entre les responsabilités des uns et des autres rendant les organisations beaucoup plus fragiles aux nombreux revirements dont le politique a le secret !

Une organisation ne peut survivre que dans le moyen terme, voire le long terme et, si l'univers politique y occupe trop de place, elle en sera réduite à fonctionner « le nez sur l'arbre », ce qui favorisera une atrophie du sens chez ceux qui y travaillent. Or on connaît toute l'importance du sens dans la motivation intrinsèque des individus au travail et son impact sur la « rentabilité » de l'entreprise. À partir du moment où les managers se comportent comme des politiciens et non comme des hommes ou des femmes politiques (on verra la différence au chapitre suivant), ils incitent l'ensemble de leur personnel à faire de même et à donner préséance à ses intérêts personnels sur les intérêts organisationnels. Dans ces conditions, il ne reste aux managers que les moyens traditionnels de contrôle pour s'assurer que les individus font ce qu'on leur demande, et ces moyens doivent être de plus en plus importants.

À cet égard, l'exemple de l'apprentissage que doivent faire les parents dans leur rôle d'éducation des enfants, au fur et à mesure que ceux-ci grandissent, est fort révélateur du cheminement nécessaire pour passer du pouvoir à la puissance. Autant on comprend la pertinence et la relative facilité d'exercer un pouvoir sur un jeune enfant que l'on doit déplacer de sa couchette vers son aire de jeu ou sa chaise haute, autant on saisit que cet exercice du pouvoir devra lentement évoluer vers l'univers de la puissance au fur et à mesure que l'enfant grandira et prendra de l'indépendance. On ne saurait continuer à contrôler ses allées et venues durant son adolescence comme on voulait et pouvait le faire antérieurement sans courir le risque d'une « révolte » qui rendrait stérile toute influence que l'on souhaiterait avoir sur lui. Il faut « tout simplement » s'être lentement mis en mode radotage et avoir réitéré l'importance des valeurs que nous souhaitions transmettre pour espérer que cette indépendance se mue en une autonomie qui leur accordera une place de choix.

Il en est de même au sein des organisations et des entreprises. L'autorité y sera respectée dans la mesure où elle sera respectable, c'est-à-dire dans la mesure où, s'adressant à des adultes jouissant d'une expertise et d'une expérience confirmées, le manager rappellera constamment les fins et objectifs de l'organisation tout en se laissant guider lui-même au quotidien par ces mêmes fins et objectifs. Ainsi les employés auront une image claire de la direction de leur entreprise et du sens de leur travail.

C'est essentiellement l'univers de la puissance qui peut alimenter une telle approche. Un observateur naïf serait tenter d'attribuer la beauté du feuillage d'un arbre ou encore la qualité de son écorce à la chaleur du soleil ou à la fréquence des arrosages sans comprendre que c'est à la fluidité et à la richesse de la sève irriguant cet arbre des racines jusqu'aux plus hautes branches qu'il faut plutôt imputer sa santé. Ce même observateur pourrait être surpris de voir un arbre, apparemment en santé selon ces mêmes critères, s'effondrer sous l'action d'un vent d'orage et de découvrir que ce même arbre était déjà « mort » depuis longtemps, le cœur étant fortement endommagé et pratiquement pourri ! Il en va de même pour les organisations et les entreprises. Il est certes plus difficile pour les entreprises du secteur privé de fonctionner sans « sève », car les moyens de calfeutrer cette carence ne sont pas aussi nombreux ni aussi efficaces que dans le secteur public. La détérioration du « cœur de l'arbre » a vite fait de mener l'entreprise à la faillite même si ceux qui l'y ont conduit réussissent à sauter de l'arbre avant qu'il s'effondre !

Malheureusement, les organisations publiques peuvent longtemps masquer cette détérioration en se cachant dans une forêt où il devient difficile de discerner les arbres sains des arbres malades, ces derniers s'appuyant sur les premiers. L'univers politique, préférant faire état d'une forêt « apparemment » saine que de quelques arbres « possiblement » abîmés, s'attend à ce que l'univers du pouvoir prenne les moyens nécessaires pour que l'univers de la puissance ne soulève pas trop de question à ce sujet. Cette complicité entre pouvoir et politique fera l'objet du prochain chapitre, mais nous retiendrons pour l'instant que la dissonance entre l'univers politique et l'univers de la puissance eu égard à la cohérence de la pensée, à la concentration des actions et à la disponibilité des ressources demeure la plus grande faiblesse du management des organisations publiques.

## UNE PENSÉE PLUS OU MOINS COHÉRENTE

Le premier élément qui distingue nettement l'univers politique de celui de la puissance a trait justement à la pensée. Autant les managers de puissance gagnent en influence quand la pensée qu'ils véhiculent se développe de façon articulée et cohérente, autant ceux qui relèvent de l'univers politique craignent cette cohérence car elle les entraîne vers un cul-de-sac néfaste à l'exercice quotidien du pouvoir exigeant de nombreux compromis entre des opinions parfois contradictoires. Aussi, tout en ressentant le besoin de faire appel à la puissance pour nourrir la pensée rachitique qui leur sert de passe-partout, particulièrement lorsque celle-ci est mise à mal par des éléments contestataires, le monde politique veut se tenir loin de ce qu'il considère comme une forme de dogmatisme. Il n'a rien contre la vision si elle demeure flexible, adaptable, pragmatique et capable de s'abstraire si d'aventure son application concrète conduisait vers des choix irréversibles.

De son côté, l'univers de la puissance s'alimente à une forme de pensée qui conduit nécessairement à des choix. Par définition, avoir une vision, c'est se distinguer de l'ensemble et profiter du « chaos contemporain » pour orienter dans un certain sens une organisation ou une entreprise en choisissant un chemin parmi la multitude des routes possibles. C'est opter pour une orientation qui, si elle est suivie le moins, entraînera l'organisation sur des sentiers moins fréquentés où elle trouvera un avantage concurrentiel. Voilà ce que recherche toute entreprise privée soucieuse de son avenir. Ne pas le faire la conduirait à la ruine. Par contre, dans l'univers publique, on a souvent l'impression que les organisations cherchent à faire l'inverse : ne pas se distinguer ou le faire de façon telle que c'est tout l'ensemble du secteur qui pourra reprendre la même recette une fois que celle-ci aura été éprouvée dans une expérience pilote, ce qui retire par le fait même l'avantage trouvé au départ !

Finalement, le manager puissant cherche à faire en sorte que sa vision soit énoncée de façon telle qu'elle devienne l'élément par rapport auquel l'ensemble de l'organisation analysera ses faits et gestes, tout comme l'enfant devenu adulte analysera son comportement à l'aune des valeurs reçues et intégrées. Il ne saurait y avoir de meilleure forme de contrôle puisque c'est celle que les individus acceptent eux-mêmes de se donner. Cela rend aussi plus difficile, voire impossible toute tentative de manipulation et de détournement de sens, tentation à laquelle n'échappe pas l'univers politique.

**Une politique de rétention plutôt que de recrutement !**

Un bel exemple de cette situation est justement l'uniformisation des politiques de recrutement mises en branle par les organisations publiques pour faire face à la pénurie appréhendée à la suite du départ important d'une cohorte d'employés pour la retraite. Si tous les directeurs de ressources humaines des centres hospitaliers, par exemple, utilisent les mêmes méthodes pour recruter des infirmiers et infirmières, leurs efforts vont s'annuler. De plus, en offrant des avantages importants aux nouveaux venus, avantages dont ne bénéficieront pas les autres employés, on envoie le message qu'il vaudrait mieux être parmi ceux qui arrivent que parmi ceux qui travaillent déjà ! On voit facilement ce qui arrivera de la capacité de rétention de l'organisation.

Mais supposons que l'un des établissements en cause ait une vision tout à fait différente voulant que si les employés en place aiment y travailler présentement, ils et elles passeront le mot à leurs connaissances et amis. Le recrutement se ferait alors par la réputation qu'aurait l'établissement de bien traiter ses employés. Conséquemment, il incorporerait de nouveaux venus à des équipes déjà en place et satisfaites d'y être. Le problème de rétention serait résolu et celui de recrutement amoindri.

Or, si l'adoption d'une telle approche procure un avantage concurrentiel pour l'organisation privée, c'est tout le contraire dans le secteur public, qui la généralisera à l'ensemble de ses établissements, par le jeu des échanges imposés et le transfert aux plus faibles des avantages des plus forts, et annulera ainsi, pour tous, les effets escomptés au départ.

**DES ACTIONS PLUS OU MOINS CONCENTRÉES**

Là où le manager de puissance souhaite concentrer ses actions afin qu'elles aient le plus d'impact possible, l'univers politique choisit au contraire de les disperser afin de leur donner une plus grande visibilité, éparpillement qui a cependant pour effet de diminuer leur impact. Là encore, c'est moins l'efficacité que l'efficience que recherche l'univers politique. Cela influence fortement les organisations publiques qui s'évertuent toutes à offrir un large éventail de services quitte à ce qu'ils n'aient pas tous le même impact. Or, compte tenu de la

diminution des ressources de tout genre, elles sont condamnées à décroître, ce qui rend la population plus critique à leur endroit. Une telle dégénérescence laisse la porte grande ouverte à l'univers politique pour proposer de multiples réformes, les unes à la suite des autres, et compenser ainsi par une multitude d'activités l'inefficacité de ses actions.

On voit clairement le type de défi qui attend le manager de puissance d'une organisation publique qui souhaite enclencher un changement. S'il veut en faire une réussite, il doit impérativement concentrer ses actions en des points majeurs correspondant à sa vision, alors qu'il sera encadré, sur le plan politique, par un univers qui souhaite, au contraire, une multitude d'activités qui donneront l'impression du changement. Car la notion même de changement départage l'univers politique de l'univers de puissance, le premier souhaitant plus l'apparence de changement que le changement lui-même. Seul le manager de pouvoir sait tirer profit du souhait politique en détournant le langage de la puissance à son avantage : ses mots disent le sens, mais ses gestes sont politiques. Les spectateurs peuvent être confondus, mais les employés n'y comprennent rien. Quant à l'univers politique, il y voit la marque d'un manager pragmatique. L'apparence de changement est au rendez-vous et c'est ce qui compte le plus aux yeux de cet univers.

## **DES RESSOURCES PLUS OU MOINS DISPONIBLES**

Là où le manager de puissance fait état des ressources dont l'organisation dispose en des termes permettant à l'ensemble de l'organisation de saisir véritablement ce qu'il en est, l'univers politique a tendance à minimiser la disponibilité de ses ressources afin de pouvoir mieux en disposer. Conformément à sa volonté d'éparpiller ses actions sur un éventail le plus large possible, l'univers politique préfère disperser les ressources en une multitude de points, tout en rappelant leur rareté. Une telle attitude engendre une baisse de la crédibilité du monde politique et un doute quant à la véracité de la pénurie. Comme la pénurie est réelle mais que l'action du monde politique la camoufle habilement, la population, constamment bombardée par des révélations de gaspillage et de dilapidation de fonds publics, ne peut que constater une lente dégradation sans en comprendre la cause.

C'est donc dans ces trois univers différents que doit naviguer le manager souhaitant conduire son organisation dans les méandres du changement, en tenant pour acquis que ce manager favorise déjà

une perception particulière à l'égard de ces trois univers. De toute façon, il se trouve lui-même dans l'un de ces univers et se comporte en conséquence, qu'il en soit conscient ou pas. Sa capacité à bien conduire son organisation lui viendra d'une connaissance plus adéquate des trois univers et de son apprentissage à composer avec la mise en scène qui en résulte.

S'il est un manager de puissance, il doit se méfier de sa tendance à croire naïvement que les tenants des deux autres univers souhaitent favoriser les intérêts de l'organisation avant les leurs et ne pas sous-estimer le danger que sa vision représente pour ces univers. S'il est un manager de pouvoir, il doit se méfier de sa tendance à croire qu'il peut fréquenter impunément l'univers politique sans être lui-même manipulé et ne pas sous-estimer les effets délétères de la relation d'autorité qu'il entretient avec son organisation. Finalement, s'il est un manager politique, il doit se méfier de sa tendance à ne voir la réalité qu'à travers le prisme des gains à court terme et ne pas sous-estimer les conséquences du sentiment d'être manipulés que les individus, au-delà de leurs marques de déférence, peuvent ressentir à son contact. Dépendant de son « appartenance » à l'un ou l'autre des univers, le manager enclenchera une série de réactions qui viendront peser sur la conduite du changement.



C H A P I T R E

# 2

## *POUVOIR ET POLITIQUE*



Si l'univers du pouvoir et l'univers politique s'inspirent de la même dynamique, elle s'exprime cependant différemment à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Les deux maillons de cette dynamique ont besoin l'un de l'autre pour survivre, mais doivent en même temps entretenir une méfiance réciproque car, s'ils recherchent le même but, ils ne souhaitent pas y être liés de la même façon. Le manager de puissance peut apprendre, même s'il se trouve un peu isolé dans cette dynamique, à tirer parti de cette situation dans la mesure où il ne succombe pas à l'attrait du pouvoir.

En théorie, l'univers politique et l'univers de la gestion devraient être totalement séparés et le premier devrait encadrer le second. Par cet encadrement, le politique ferait état de sa vision quant aux orientations générales des missions et objectifs des organisations publiques par exemple, en laissant le soin au monde du management de gérer quotidiennement, sans intervention induite, l'atteinte de ces objectifs. Pour ce faire, le monde politique doit être composé d'hommes et de femmes ayant une vision claire de l'État et de sa contribution au développement des individus, plutôt que de personnes cherchant à conquérir puis à conserver le pouvoir.

En pratique, cependant, le monde politique et le monde du management ont tendance à se confondre en partie. Il y a de plus en plus de politiciens et politiciennes qui s'intéressent vivement au management des organisations, et de managers qui se surprennent à naviguer dans le monde politique, ce qui rend la tâche du management un peu plus complexe ! Conséquemment, cela corrompt la relation entre les deux univers au détriment d'un management efficace. Cette corruption n'est cependant pas du même type dans le secteur privé que dans le secteur public. Dans le premier cas, ce sera surtout l'univers du management qui imposera ses contraintes à l'univers politique en raison justement de l'importance de la vision pour la survivance de l'entreprise et son assujettissement aux contraintes économiques, sans compter que la composition même du conseil d'administration reflète les intérêts des plus gros actionnaires eux-mêmes souvent managers dans d'autres entreprises. Ces derniers connaissent bien l'importance pour le management d'avoir une certaine liberté et sont souvent redevables à l'entreprise de l'honneur qu'elle leur fait de les convier à son conseil. Cependant, il faut reconnaître que la poursuite d'un accroissement sans limite du profit peut causer, de façon paradoxale, la chute de l'entreprise, particulièrement lorsque les intérêts des actionnaires vont à l'encontre de

ceux des employés. La faillite, au cours des dernières années, de certaines grandes entreprises est la malheureuse illustration de ce comportement.

Dans le second cas, l'univers du management se verra imposer les contraintes du politique dans la gestion quotidienne, ces contraintes pouvant aller d'un contrôle indu dans le quotidien des organisations, par une série de règlements de toutes sortes, au manque flagrant d'orientations cohérentes résultant de promesses imprudentes, ce qui se traduira par une pléthore de réformes plus inachevées les unes que les autres et aux conséquences de plus en plus dramatiques sur la mobilisation des personnes. De leur côté, les conseils d'administration des organisations publiques reflètent davantage, par leur composition, les intérêts divergents des différents partenaires qui n'ont souvent du management qu'une maigre connaissance et qui se sentent davantage redevables à ceux qui les ont nommés qu'à l'organisation qui les accueille, ce qui rend difficile une véritable cohésion d'ensemble.

D'autres facteurs exercent une influence déterminante sur la gestion quotidienne des organisations publiques. Ces facteurs sont directement tributaires de ce qui anime le quotidien de l'univers politique. Compte tenu de sa quasi-osmose avec le politique, le management public en subit les aléas sans pouvoir tirer profit de ses avantages. Mais voyons, à cet égard, ce qui distingue l'univers de la gestion dans le secteur privé et dans le secteur public.

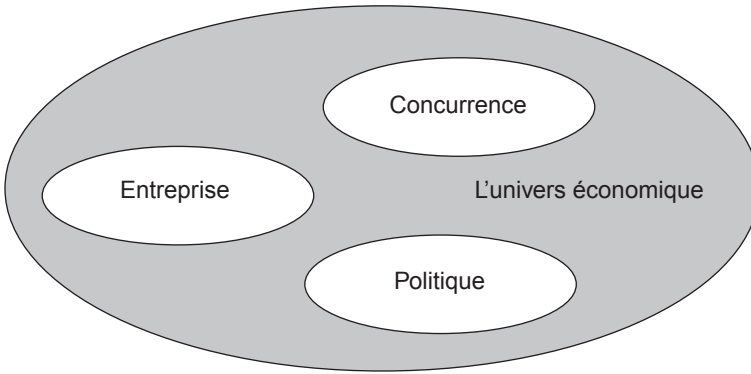
## L'UNIVERS DU SECTEUR PRIVÉ

Dans le secteur privé, l'entreprise œuvre dans un univers économique. En effet, ce sont les contraintes économiques qui dictent les règles du jeu. Celles-ci paraissent homogènes et précises quant à l'objectif de rentabilité. Les relations concurrentielles sont univoques et laissent peu de place à l'interprétation, toutes les entreprises cherchant à se démarquer de leurs concurrentes. Les relations avec le monde politique sont plus de nature utilitaire et visent, par un lobbying efficace, à concilier l'intérêt du politique avec l'intérêt de l'entreprise, ou à tout le moins à ce que le premier ne fasse pas trop obstacle au développement de l'entreprise. Seule une vision à caractère humaniste pourrait se révéler contraignante pour l'entreprise si les managers n'avaient pas saisi toute l'importance du mieux-être des employés sur la rentabilité de celle-ci.

---

### L'univers de la gestion dans le secteur privé

---



---

Source: Prospect Gestion 2002.

Généralement, les intérêts de l'univers politique, d'un conseil d'administration par exemple, se révèlent très concordants avec les intérêts du management pour la survie de l'entreprise et laissent une grande latitude quant aux moyens que peuvent utiliser les managers si les résultats sont au rendez-vous. Pour ce qui est des actions de l'univers politique au sens large, un conseil municipal ou un gouvernement par exemple, elles viseront à avoir le caractère le moins contraignant possible, donc à se rapprocher des intérêts de l'entreprise. La situation est cependant tout autre dans le secteur public.

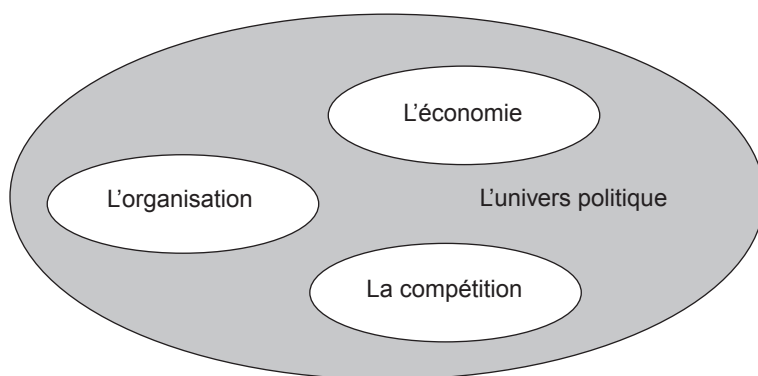
### L'UNIVERS DU SECTEUR PUBLIC

Dans le secteur public, l'organisation œuvre dans un univers politique. Les règles du jeu sont particulièrement hétérogènes et imprécises, d'autant plus que ceux qui les rédigent répugnent à avoir une vision trop articulée et à fixer trop fortement des orientations qui réduiraient la marge de manœuvre du politique. Ces règles sont constamment sujettes à interprétation et l'interprétation d'un jour ne peut en aucun cas « faire jurisprudence » ! Même les intérêts semblent divergents, suivant la représentation que les élus se font de leur rôle et le secteur

---

## L'univers de la gestion dans le secteur public

---



---

Source : Prospect Gestion 2002.

dont ils sont issus. Les relations concurrentielles avec les autres organisations sont elles aussi équivoques, car nul ne peut prévoir ce que les prochaines transformations de l'univers public réserveront aux organisations avec lesquelles il faut composer actuellement. Il pourrait être dangereux de les surpasser en efficacité puisque, par l'imposition d'une fusion par exemple, une organisation pourrait se voir forcée de transférer à une autre les gains de productivité qu'elle aurait réalisés.

Ici, c'est la vision économique plus que la vision humaniste qui devient contraignante, car elle exerce une influence déterminante sur l'univers politique et peut, du jour au lendemain, conduire les politiciens et politiciennes à changer leur fusil d'épaule ! On ne peut donc pas, dans le secteur public, naviguer aux instruments comme dans le secteur privé. Il faut naviguer à vue et ne laisser aux managers qu'une marge de manœuvre fort réduite en période de changement. Cependant, en dépit de ces différences, les deux secteurs ont tendance à se rapprocher de plus en plus en raison des effets cumulatifs et du rythme accéléré des changements provoqués par la mondialisation. Pour bien comprendre la relation qui existe entre pouvoir et politique, il faut nous attarder à ceux qui, dans le management, illustrent ces changements.

## DEUX CÔTÉS D'UNE MÊME MÉDAILLE

La conduite du changement repose en bonne partie sur la conception même qu'a le manager de l'utilité du changement. Aussi, selon qu'il est plus éperonné par le pouvoir ou nourri par la puissance, son rapport avec la mise en œuvre du changement prendra une teinte particulière. Sous l'angle du pouvoir, le changement sera évalué en fonction de ce qu'il peut rapporter à son détenteur, alors que sous l'angle de la puissance il sera mesuré en fonction de son impact sur la mise en œuvre d'une vision. Aussi le manager orienté pouvoir trouvera-t-il plus d'appui auprès du politique que le manager orienté puissance pour générer un changement tenant plus de l'apparence que de la réalité, en raison justement du temps court dans lequel la politique œuvre.

Le pouvoir et la politique sont, en effet, deux versants d'une même médaille! Si l'on définit le pouvoir comme « *la possibilité d'agir sur quelqu'un ou quelque chose* » (*Le Petit Robert*) et la politique comme « *la volonté de conquête et de conservation du pouvoir* » (Valéry), on comprend que le premier représente une possibilité que l'on peut exercer ou non et la seconde, une disposition de l'esprit qui trouve souvent satisfaction en elle-même! Pouvoir et politique ont donc tendance à interagir en s'alimentant mutuellement. Le manager de puissance doit donc impérativement éviter de se retrouver au cœur de cette interaction qui risquerait de l'écraser. Combien de managers, sincèrement préoccupés par l'actualisation d'un changement de niveau deux, se sont retrouvés « étouffés » par les mâchoires de cet étau sans l'avoir vu venir? Combien de managers, orientés puissance, n'ont pas saisi que, pour un politicien ou une politicienne comme pour un homme ou une femme de pouvoir, les moyens et la possibilité d'agir sont plus importants que les résultats ou la finalité? De ce point de vue, les résultats n'ont de valeur que dans la mesure où ils deviennent des moyens de prolonger l'état actuel, qui est d'être en situation de pouvoir et de vouloir le demeurer!

Il faut comprendre que, pour le pouvoir et la politique, le changement représente une incertitude à minimiser s'il touche les moyens et une idée à récupérer s'il touche la finalité. Cela peut nous aider à comprendre la prépondérance, dans le secteur public en particulier, des énoncés de changement de type deux<sup>1</sup> mais une mise

---

1. Pour une définition des types de changements, voir Vaillancourt, Raymond (2003). *Le temps de l'incertitude: du changement personnel au changement organisationnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 20-25.

en œuvre qui, en modifiant le moins possible l'ordre des moyens, les transforme généralement en changements de type un. Cela vient en bonne partie du désir que l'équilibre antérieur ne soit pas remis en cause par un changement, si justifié soit-il. Aussi quand l'application d'un changement de niveau deux, susceptible de remettre en question les paradigmes antérieurs et d'avoir un impact sur autre chose que l'organigramme, peut provoquer un bouleversement dans la répartition du pouvoir et affecter ainsi celui qui l'a enclenché, il ne faut guère s'étonner que ce dernier revienne à un changement plus acceptable pour lui !

Pouvoir et politique s'abreuvent également aux mêmes symboliques du temps et de l'image. Dans ces univers, le temps est une donnée qui concourt à asseoir les moyens de prolonger l'état actuel, c'est-à-dire la disposition du pouvoir. La pertinence du changement est donc analysée sous cet angle. De même, l'image du changement, donc son apparence, va importer davantage que le changement lui-même puisqu'il s'agit, en période de turbulence, de donner l'impression de réformer sans le faire vraiment. Les moyens seront ainsi mis à la disposition de l'image plutôt qu'à celle du changement. Conséquemment, la mise en scène revêt une importance capitale : il faut faire paraître simple ce qui est complexe tout en se réservant le soin de faire valoir la complexité si la simplicité devenait trop convaincante et entraînait un changement susceptible de remettre en cause la distribution du pouvoir et d'échapper à ceux qui l'auraient initié !

### **L'importance du facteur temps**

Le facteur temps est particulièrement important en raison de sa conception différente au sein des trois univers (puissance, pouvoir et politique) et des contraintes particulières que ceux-ci exercent sur sa perception psychologique. L'univers de puissance favorisera une notion de temps intensité, l'univers de pouvoir une notion de temps durée et l'univers politique une notion de temps aléatoire.

#### **Les facteurs de changement**

Bon nombre de modèles explicatifs du changement tentent de prendre en compte l'un ou l'autre des facteurs liés au changement. Certains parleront davantage de l'importance de la mobilisation

que suscitent les managers, d'autres mettront l'accent sur les contraintes de l'environnement externe qui « obligent », en quelque sorte, l'organisation à changer, d'autres enfin parleront du rapport de force cherchant constamment, au sein des organisations, à modifier l'équilibre en faveur de l'un ou l'autre des groupes qui les composent.

Le facteur temps est, quant à lui, souvent tenu pour acquis. Soit on tente de le minimiser en mettant l'accent sur le fait que l'organisation ne dispose pas de temps suffisant, compte tenu de la concurrence, pour « donner le temps » à tous de s'adapter. Soit on lui accorde une importance démesurée en prétendant qu'il exerce une contrainte absolue sur l'organisation quant aux rythmes d'apprentissage et aux possibilités réelles de changer.

Dans les faits, le facteur temps peut être un facteur de cristallisation ou au contraire de décristallisation du changement. C'est la perception des managers qui fera la différence. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, c'est en voulant planifier le changement que l'on risque le plus d'en perdre le contrôle. Car en planifiant, on précise les étapes à franchir et l'on fournit à ceux qui sont susceptibles de voir l'équilibre du pouvoir changer en leur défaveur tous les éléments nécessaires pour s'y opposer. Car si, pour les managers qui enclenchent le changement, les premières étapes apparaissent cruciales, pour ceux qui vivent le changement, ce sont les étapes de mise en œuvre qui deviennent les vrais enjeux.

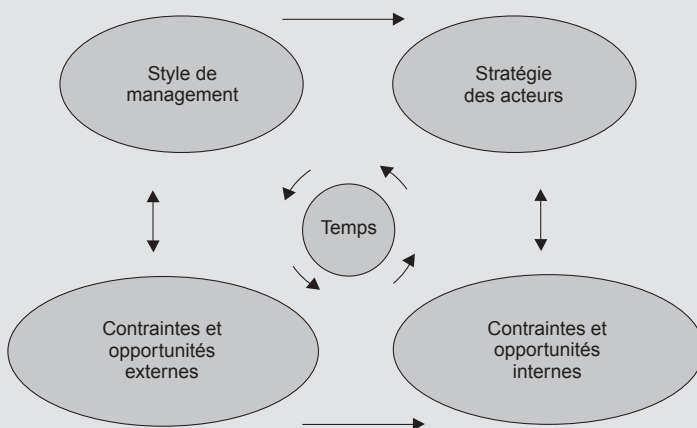
Une organisation aurait donc tout intérêt à se donner un mode d'approche du changement qui faciliterait une attention continue aux quatre facteurs suivants :

- le style de management,
- la stratégie des différents acteurs,
- les contraintes et les opportunités internes, et
- les contraintes et les opportunités externes.

Le poids relatifs de ces facteurs varie en fonction de la perception du temps et, hormis les contraintes et opportunités externes sur lesquelles il est difficile d'avoir un impact majeur, tous les autres facteurs peuvent s'influencer les uns les autres. Le vrai changement sera celui qui aura atteint l'équilibre entre eux dans une saine tension entre changement et stabilité. Cet équilibre dans la tension sera fourni par la prise en compte du temps

psychologique nécessaire à tous pour éventuellement s'adapter, se mettre en état d'apprentissage, se faire confiance mutuellement et s'engager dans le changement.

### Le temps et les facteurs de changement



Le diagramme ci-dessus tente de représenter cet énoncé. On y voit que le style de management, s'inspirant de la perception qu'ont les managers, dépendant de l'univers auquel il se rattache, des contraintes et des opportunités de l'environnement externe induit sur la stratégie des acteurs. Ces derniers sont fortement influencés dans leurs réactions par les contraintes et opportunités de l'environnement interne et réagissent au style de management. Quant à elles, les contraintes et opportunités internes sont plus ou moins balisées par les contraintes et opportunités externes.

Tous ces facteurs doivent composer avec le temps, lequel s'écoule sur une base non pas linéaire mais psychologique, c'est-à-dire qu'il se révèle d'importance plus ou moins grande suivant la perception des acteurs. Dans certains cas, il peut être une contrainte, dans d'autres une opportunité. Le changement pourrait donc être vu comme :

le résultat d'un ensemble de perceptions qui conduisent les membres d'une organisation à se positionner face aux conséquences désirées ou appréhendées de l'énoncé du projet de changement.



Comme l'avenir, le changement n'est pas déjà inscrit ni écrit. Il prend naissance dans l'imaginaire des acteurs où, à partir d'une vision véhiculée par les managers, il s'incarne dans une recherche constante d'équilibre entre les différentes perceptions. Pour bien maîtriser le changement, les managers doivent donc prêter attention aux perceptions, les leurs d'abord et celles des autres ensuite, afin si possible de les influencer dans le sens de leur vision. Autrement, ils seront à la remorque du changement, ce qui les rendra, eux aussi bien que leur organisation ou leur entreprise, vulnérables.

Pour le politique donc, le changement serait accepté dans la mesure où le « politicien » et la « personne de pouvoir » pourraient y être identifiés, c'est-à-dire en retirer les éventuels bénéfices, particulièrement s'il a été initié par d'autres, sans se voir cependant obligés de le réaliser selon un processus déterminé et consécutif. Car ce n'est pas parce que les gens de pouvoir acceptent le changement proposé qu'ils en acceptent les conséquences, surtout si celles-ci risquent d'avoir un impact négatif sur la poursuite de l'état actuel. Ainsi l'approche clientèle<sup>2</sup>, par exemple, revêt un danger important pour les managers de pouvoir; en effet, elle modifie sensiblement l'angle sous lequel le changement est analysé et mis en œuvre puisqu'elle ne permet plus de gérer directement l'offre mais impose de l'adapter à la demande. Pour demeurer pertinente, cette offre ne pourrait plus rester sous le contrôle du « haut de la pyramide », mais devrait plutôt être modélisée par la base en contact étroit avec cette même clientèle.

---

2. Pour une définition de l'approche clientèle, voir « L'approche clientèle comme catalyseur du changement », dans Vaillancourt, Raymond (2003). *Le temps de l'incertitude: du changement personnel au changement organisationnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 177-199.

### La semi-autonomie et son impact sur la conception du pouvoir

Un des grands paradoxes des organisations qui choisissent d'implanter le mode d'organisation du travail impliquant des équipes semi-autonomes ou responsabilisées est qu'elles oublient de mettre en œuvre parallèlement un mode de gestion approprié. La semi-autonomie exige en effet de la part de l'équipe de managers une approche toute différente des actions quotidiennes de gestion ainsi qu'une vision différente du pouvoir.

Autant en mode traditionnel les managers prêtent une attention particulière aux processus et aux activités, et accessoirement aux personnes lorsque ces dernières handicapent les processus, autant en semi-autonomie les managers doivent d'abord prêter attention aux personnes pour les rendre plus aptes à exercer elles-mêmes, de façon responsable, les activités quotidiennes. Les managers passent alors d'un travail axé prioritairement sur la coordination à un travail visant d'abord l'intégration.

La mise en œuvre de la semi-autonomie (la partie gestion des équipes semi-autonomes) n'en demeure pas moins un processus parsemé d'embûches et de récifs sur lesquels bon nombre d'organisations et d'entreprises échouent. L'observation nous apprend que les équipes de managers passent par quatre grandes phases dans leur périple vers l'intégration de la semi-autonomie à leur gestion quotidienne : **l'exubérance, la surprise, la crise et le dénouement.**

#### L'exubérance

Tout changement, qu'il soit de type un ou de type deux, voit son enclenchement provoquer une sorte de libération chez les managers. Tout semble se passer comme si le fait de déclarer « ouverte » la période du changement suffisait à lui donner vie. L'implantation des équipes semi-autonomes suit le même parcours.

Ordinairement, cette décision arrive après un long processus de réflexion, d'échanges et de discussions au cours duquel les managers ont analysé et choisi l'option qui leur paraissait la meilleure. De plus, il arrive fréquemment que les échanges sur cette question aient remis en cause bon nombre de paradigmes

et conduit les managers à modifier leur façon de parler avec les employés. Au sortir d'une réunion où la décision d'implanter les équipes semi-autonomes a été prise, bon nombre de managers ont l'impression d'assister à un moment quasi « historique » !

Apparemment unifiés autour de cette question, les porteurs du projet et les opposants acceptent, pour des raisons divergentes, de laisser une chance aux équipes semi-autonomes. Les uns et les autres ont l'impression de participer à une « révolution » organisationnelle. Cela vient radicalement modifier le train-train quotidien. À partir de ce moment, l'attention de la gestion pour a se déplacer vers les équipes et faire ainsi porter une part importante du changement par les employés. Il sera toujours temps, si cela réussit, de laisser entendre que l'idée venait d'en haut et d'en récolter les résultats !

### La surprise

Peu de temps après leur mise en fonction, les équipes semi-autonomes se prennent rapidement au jeu de l'autonomie et les employés réalisent un nombre important d'activités sans remonter constamment au niveau supérieur. Ce faisant, elles redonnent aux managers le temps qui leur manquait pour penser stratégie, orientation et représentation. Dans les faits, mis à part les porteurs initiaux du dossier, certains managers sont carrément étonnés de voir jusqu'à quel point les équipes peuvent prendre en charge les actions quotidiennes qui souvent faisaient l'objet de décisions ponctuelles de leur part.

Mais en même temps apparaissent les innombrables contradictions que l'approche traditionnelle antérieure permettait de mettre sur le compte du « système ». Plusieurs fonctions ayant fait l'objet d'une déconcentration, des différences surgissent dans les modes de gestion et parfois même dans les valeurs sur lesquelles ils se fondent. Ces différences et contradictions remontent jusqu'au comité de régie ou de gestion et viennent hanter l'équipe de direction. Ayant probablement, comme dans la majorité des cas, enclenché la mise en place d'équipes semi-autonomes sans s'être donné le temps de s'approfondir à la semi-autonomie, les managers sont surpris par l'ampleur du changement et s'étonnent de la crise que ce dernier provoque.

### La crise

De nombreuses questions surgissent alors qui ont trait principalement à la répartition du pouvoir, aux mécanismes de contrôle, aux notions d'autorité et d'imputabilité, et à la nécessaire coordination des activités. En d'autres mots, les paradigmes qui avaient fait l'objet d'échanges avant l'enclenchement de l'opération, sans avoir véritablement été remis en cause, reviennent hanter les managers. Porteurs et opposants du dossier «équipes semi-autonomes» voient alors jusqu'à quel point leurs univers diffèrent et comprennent que l'opération s'est mise en branle sur un grand malentendu.

Les notions d'autorité, de pouvoir, de responsabilité, de délégation et de contrôle font l'objet de discussions intenses et les managers découvrent alors tout ce qu'implique sur leur vision de la gestion la mise en œuvre de la semi-autonomie. À la fois tentés de s'investir davantage dans la coordination d'un système qui requerrait plus d'intégration et plus ou moins désarmés devant l'appropriation par les employés des objectifs de l'organisation, les managers cherchent à résoudre le dilemme de vant lequel ils se trouvent en amenant une discussion qui aurait dû avoir lieu avant l'implantation de ces équipes semi-autonomes.

### Le dénouement

C'est à cette étape que bon nombre d'entreprises ou d'organisations mettent un terme au développement des équipes semi-autonomes tout en en maintenant la structure. L'organisation continuera à dire qu'elle favorise les équipes semi-autonomes, mais conservera une gestion axée sur les processus, les tâches et la coordination par le haut, ce qui mettra son premier niveau de gestion, habituellement formé des cadres intermédiaires ou des chefs d'équipes, dans une position fort embarrassante.

Ces derniers se retrouveront en effet coincés entre les membres des équipes voulant de plus en plus d'autonomie et de pouvoir décisionnel et une direction désirant maintenir les exigences habituelles de contrôle et de reddition de comptes. Bref, l'organisation ou l'entreprise se retrouvera en pleine schizophrénie en faisant cohabiter deux systèmes diamétralement opposés. Dans ces circonstances, les équipes semi-autonomes régesseront vers des groupes de travail, ce qui rendra la tâche de coordination encore plus ardue qu'avant.

Exceptionnellement, la crise pourra provoquer chez l'équipe de managers une véritable remise en cause des paradigmes et les faire entrer de plain-pied dans un système où ils accepteront le rôle de « coach » des équipes pour atteindre les objectifs organisationnels. Par des efforts concertés axés principalement sur le travail d'intégration, les managers délaisseront graduellement leur exercice traditionnel de pouvoir et de contrôle extérieur pour s'attacher davantage à la puissance et au contrôle intérieur. Ce faisant, ils incarneront les paradigmes de la semi-autonomie dans leur gestion quotidienne et redonneront ainsi un nouvel essor au fonctionnement des équipes semi-autonomes.

### Conclusion

Trop souvent, on a tendance à confondre la semi-autonomie avec la mise en place d'équipes semi-autonomes en tenant pour acquis que la seule mise en place de ces équipes suffit au fonctionnement de la semi-autonomie. Or les projets réussis d'implantation de la semi-autonomie ont d'abord commencé par une sérieuse réflexion de l'équipe de managers qui voulaient s'assurer que tous comprennent de la même façon le changement de paradigme qu'exige la mise en œuvre de la semi-autonomie. Ce changement touche principalement leur vision du pouvoir, l'exercice de leur rôle et le passage d'un travail de coordination à un travail d'intégration. Nulle organisation, nulle entreprise séduite par les équipes semi-autonomes ne peut faire l'économie d'une telle réflexion. Si elle ne s'y attaque pas avant l'implantation, la réalité quotidienne l'obligera à la faire dans des conditions qui ne seront pas forcément favorables.

Ce dernier exemple nous montre le bouleversement qu'une structure plus appropriée à la mise en place d'une véritable approche clientèle peut faire subir à une organisation ou une entreprise, particulièrement aux managers de pouvoir. Il ne faut pas oublier que tant le pouvoir que le politique doivent réduire l'incertitude le plus possible tout en maintenant, sous une cohésion apparente, une grande incohérence s'ils veulent pouvoir tirer profit de tous les scénarios possibles. Dans ces conditions, la conduite cohérente et intégrée d'un changement de type deux représente pour le pouvoir et le politique une contrainte majeure dans la poursuite de leurs objectifs, même

s'ils s'efforcent de n'en laisser rien paraître ! C'est la dynamique même du manager de pouvoir qu'il nous faut maintenant saisir pour bien comprendre son affiliation avec le personnage politique.

## LE MANAGER DE POUVOIR

Comment décrire le manager de pouvoir (homme ou femme) autrement que par le rapport instrumental qu'il entretient avec le poste qu'il détient et l'emprise qu'il peut ainsi exercer sur les autres ? En effet, ce qui alimente le manager de pouvoir, c'est justement la possibilité de détenir encore plus de pouvoir afin que les gens, de préférence ceux qui ne font pas partie de l'organisation, considèrent qu'il contrôle bien la situation quelles que soient les turbulences du moment. Si l'avis des gens appartenant à l'organisation le préoccupe moins, c'est parce qu'ils n'ont pour lui qu'un rôle de faire-valoir et que leur importance est fonction de leur éventuelle contribution et utilité à l'accroissement de son propre pouvoir. Le manager de pouvoir est ainsi beaucoup plus sensible à son image à l'extérieur qu'à l'intérieur de son organisation, car c'est à l'extérieur qu'il a le plus de chance de rencontrer les gens susceptibles de le faire progresser dans l'échelle sociale. Il veut toujours projeter l'image de quelqu'un qui contrôle la situation tout en donnant l'impression qu'il laisse à ses adjoints beaucoup de latitude, même s'il n'en est rien.

C'est aussi à l'extérieur qu'il tissera son réseau après avoir utilisé celui qui l'aura aidé à se positionner dans son poste actuel. Les dettes du manager de pouvoir étant rappelables en tout temps, il a donc intérêt à s'entourer de gens qui sont évidemment aussi endettés envers lui ! Il se méfie principalement des individus ayant « une vision », « missionnaires » et plus intéressés par le sort de leurs semblables que par le leur, car ils ne répondent pas à la même motivation que lui et ne lui offrent, en conséquence, que peu de moyens d'avoir une emprise sur eux. Aussi, cherche-t-il à circonscrire leur influence, au sein de son organisation, de façon telle qu'il puisse les utiliser sans leur devoir quoi que ce soit. Le manager de pouvoir est un calculateur plus préoccupé par son image, voire sa carrière que par son organisation ou son entreprise.

En période de turbulence, il devient plus nerveux, cherche à s'assurer de ses appuis et se rapproche du monde politique si le réseau auquel il se rattache n'y est pas déjà branché. Car le manager de pouvoir est profondément insécure et la connaissance qu'il a de lui-

même transite plus par l'image que les autres lui renvoient que par l'introspection. Aussi, en période de changement, il porte particulièrement attention à toute situation susceptible de modifier sa position. Il insiste pour qu'une méthodologie serrée et une planification précise encadrent tout projet de changement. Cela lui permet de voir venir puisqu'il a eu la « sagesse » de ne pas être trop impliqué dans le processus de changement, préférant intervenir à des moments clés à l'intérieur d'une relation d'autorité ou d'un besoin d'arbitrage entre des intérêts divergents, ce qui lui assure une emprise solide sur son équipe de gestion.

Son besoin de balises externes (planification stratégique, rapports d'experts, projets pilotes, avis juridiques) est d'autant plus important qu'il établit un lien étroit entre le poste qu'il détient et sa compétence. Son mérite personnel, à ses yeux, se nourrit à la structure hiérarchique. Plus il se situe haut dans cette échelle, plus l'image qu'il a de lui-même en sort grandie. Il lui semble donc tout naturel que ceux qui occupent un poste inférieur au sien soient d'une compétence moindre que la sienne. Conséquemment, il ne peut les laisser aller sans les encadrer par un processus auquel il essaie d'être lui-même le moins astreint possible. Par exemple, cela pourrait aller jusqu'à favoriser la formation pour son équipe (ce qui est en soi une bonne chose !) sans lui-même se conformer à cette exigence en période de bouleversement ! Il est obnubilé par la crainte de paraître « faible », préférant se cantonner dans des positions « traditionnelles » en invoquant l'argument d'autorité si jamais on en venait à contester ses méthodes, son raisonnement ou son attitude.

Le manager de pouvoir s'appuie essentiellement sur la relation d'autorité. S'il a accepté de s'y conformer pour progresser dans sa carrière, il attend de ceux qu'il gère la même soumission et c'est à l'acceptation de cette soumission qu'il jauge la « qualité » de ses subordonnés. Favorisant la relation instrumentale plutôt que symétrique, le manager de pouvoir perçoit difficilement que la conduite d'un changement au sein de son organisation implique qu'il se place lui-même en apprentissage. Cette perception lui semble d'autant plus difficile qu'il ne se voit pas distinct du rôle qu'il joue. Bref, il est plus un comédien qu'un acteur.

### Comédien ou acteur ?

Comment pouvons-nous distinguer, au théâtre comme au cinéma, un comédien d'un acteur ? Le comédien est celui qui, à travers les multiples personnages qu'il interprète, ne réussit pas à transcender ces rôles au point que l'on puisse y sentir son âme. Il est d'ailleurs plus souvent connu par le rôle qu'il exécute que par son nom. À la limite, il peut s'investir de façon telle dans le personnage qu'il joue, aux yeux du public, ce même personnage, ce qui rend difficile son passage à d'autres rôles.

Quant à l'acteur, il demeure lui-même dans tous les personnages qu'il interprète en leur donnant une âme sans perdre la sienne. Le public le reconnaît d'ailleurs par son nom, nonobstant les multiples rôles qu'il a joués. L'acteur est celui qui réussit à nous faire croire au personnage sans que nous cessions d'y voir également l'acteur. Bref, les qualités de l'acteur transcendent les personnages, alors que, chez le comédien, ce sont les rôles qui le transcendent.

Il en est de même en gestion. Un manager de pouvoir et un manager politique se définissent par des éléments extérieurs à eux, à savoir leur rôle ou leur fonction. De son côté, le manager de puissance est habité par une vision qui va nécessairement transparaître dans le poste qu'il occupe. Pour le manager de puissance, ce poste est souvent un moyen de transmettre sa vision, alors que pour le manager de pouvoir ou le manager politique, il représente l'objectif à atteindre si ce n'est à conserver.

## LE MANAGER POLITIQUE

Il ne s'agit pas ici d'un manager qui, grâce à ses habiletés politiques, peut mettre en œuvre ses différents projets, mais d'une forme de management qui s'inspire fortement des agissements du monde politique. Cela découle directement de la confusion née du nombre de plus en plus grand de politiciens ou politiciennes qui, en l'absence d'une véritable vision, considèrent que leur rôle est d'intervenir directement auprès d'organisations diverses afin de répondre rapidement à un besoin exprimé par certains commettants. Que ce soit un membre d'un conseil municipal qui s'imagine, par exemple, que le



service de la voirie doit répondre aux demandes particulières qu'il lui adresse, un membre d'un conseil d'administration qui demande à un cadre de l'organisation une réponse précise sur un client particulier, ou encore un député qui s'engage, au nom d'une organisation, à répondre rapidement à un besoin exprimé par l'un de ses électeurs, toutes ces situations reflètent une méconnaissance importante du rôle politique dans le management d'une organisation.

À cet égard, le secteur privé risque moins de succomber à cette tentation, car le critère habituel de la prise de décision est justement de se conformer au plan retenu, d'une part, pour assurer la rentabilité de l'entreprise et, d'autre part, pour démarquer l'entreprise de ses concurrents. Toute action qui viserait à dilapider les ressources de l'entreprise, sur une base discrétionnaire, sans aucun retour réaliste sur l'investissement, serait, tôt ou tard, fortement dénoncée. Comme le secteur public n'est pas soumis au critère d'efficacité mais plutôt à celui de l'efficacité, ce type d'intervention a tendance à être tolérée d'autant plus qu'elle émane principalement du politique.

Le manager politique s'inspire donc de ce comportement pour s'attarder plus aux cas particuliers qu'à la mise en place d'une vision assurant le développement d'une organisation. Il a tendance à se sentir plus en confiance dans une gestion du cas par cas que dans une gestion d'ensemble. Il est plus à l'aise quand une décision « s'impose » d'elle-même par suite d'un consensus que lorsqu'elle découle d'un choix qu'il a fait et que ses partisans pourraient lui reprocher éventuellement. Ce n'est donc pas tant la justesse d'une décision que la force de l'appui à cette même décision qui le conforte dans son comportement. Toute vision intégrée représente pour le manager politique un piège dont il cherche à tout prix à s'écarter, préférant des parcelles de vision pouvant s'adapter à toutes les circonstances. Tout comme le manager de pouvoir, le manager politique est donc intéressé par la poursuite de l'état actuel, c'est-à-dire le fait d'être en situation de pouvoir. Il y a donc une complicité naturelle entre ces deux types de manager, complicité dont le manager de puissance se trouve évidemment exclu.

Cette complicité repose sur le partage d'informations particulières, par exemple, sur l'évaluation des alliés potentiels, le positionnement des alliés actuels, les intérêts des principaux personnages gravitant autour de l'organisation, les forces en présence et, s'il y a lieu, les intérêts réciproques. La différence vient des attentes particulières de l'un et l'autre de ces managers eu égard à la pérennité de leur situation actuelle. Ainsi, si le manager de pouvoir est tenté par

une attitude qui, nonobstant la situation politique, lui permet de demeurer en poste ou de progresser, le manager politique cherche plutôt à demeurer dans les bonnes grâces du plus grand nombre possible. Cela conduit le manager de pouvoir, sous un dehors agréable, à une prudence accrue dans ses rapports avec le manager politique qui, lui, est éventuellement prêt à des alliances que d'aucuns jugeraient étranges.

Le manager politique cherche surtout à ne pas déplaire, tout au moins à déplaire le moins possible à ceux susceptibles de le maintenir dans le poste qu'il occupe. Cela le conduit à adopter des attitudes différentes selon les individus. Envers ceux qui dépendent de lui, et dont il juge le pouvoir « négligeable », il peut se montrer fort intransigeant et paraître autoritaire, mais envers ceux dont il dépend ou encore ceux ayant une influence susceptible d'avoir un impact sur sa position, il sait se montrer conciliant, flexible, voire accommodant.

## LE MANAGER DE PUISSANCE

Coincé en quelque sorte par sa vision, le manager de puissance apparaît quelque peu déplacé dans cet univers. Préoccupé plus par les personnes que par le travail à effectuer, il se sent loin des querelles d'intérêts qui alimentent les managers de pouvoir et les managers politiques. D'aucuns diront, parfois avec raison, qu'il est naïf de croire qu'il soit encore possible aujourd'hui de favoriser, par exemple, l'intérêt public alors qu'il est de plus en plus difficile de faire consensus sur ce que ce terme devrait recouvrir ! D'autant plus que, dans la mise en scène du management, le manager de puissance répugne à jouer seulement un rôle, préférant s'investir complètement dans ce qu'il considère parfois comme son devoir. Même ses mots peuvent paraître déphasés par rapport au langage ambiant et ne pas trouver d'écho dans le « pragmatisme » du management contemporain.

Ce qui anime le manager de puissance, c'est la capacité d'influencer les autres, de les faire adhérer à une vision, de les amener à une synergie telle que toute l'organisation ou l'entreprise en sort gagnante. Mais ce travail demande de l'intégrité, de l'humilité et du courage, trois qualités dont on se préoccupe très peu dans la sélection des managers ! On leur préfère l'étendue du réseau de contacts, l'habileté à utiliser les mots sans en adopter le sens profond et le souci de ne pas trop bousculer l'intérêt des plus forts.

La faiblesse du manager de puissance relève de sa difficulté à entrer dans les jeux de pouvoir et les coulisses politiques. Tout préoccupé qu'il est des enjeux de son organisation ou de son entreprise, il a tendance à prêter peu d'attention à ses propres intérêts et croit « naïvement » que les autres managers agissent comme lui. Aussi, est-il surpris de voir les intérêts particuliers se juxtaposer aux intérêts collectifs et le bien privé avoir parfois autant de poids que le bien public. Il répugne à voir la gestion comme une vaste mise en scène, au risque même d'en être évincé s'il n'accepte pas d'y être utilisé.

### Caractéristiques comparées de trois types de manager eu égard à la conduite du changement

Type de manager	Manager de pouvoir	Manager politique	Manager de puissance
<i>Ce qui le motive</i>	Avoir le contrôle sur les personnes et les situations	Maintenir des relations harmonieuses	Influencer le plus grand nombre de gens possible
<i>Ce qu'il recherche</i>	Une méthodologie qui laisse le moins de place possible à l'improvisation	Un processus qui permette au plus grand nombre de s'exprimer	Une vision stimulante qui facilite l'adhésion
<i>Ce qu'il redoute</i>	Perdre l'initiative dans la mise en œuvre du changement	Devenir le bouc émissaire de ceux qui sont insatisfaits du changement	Perdre la raison d'être du changement dans les méandres de sa mise en œuvre
<i>Ce qu'il espère</i>	Un changement dans la continuité	Une apparence de changement	Un changement intégré
<i>Ce qu'il convoite secrètement</i>	Réussir le changement sans avoir à se compromettre	Récupérer le maximum de crédit pour le changement	Se faire reconnaître comme l'âme du changement

En effet, le manager de puissance est souvent, dans son organisation, celui ou celle qui paraît le plus préoccupé, dans son agir quotidien, par la mission et les individus qui la traduisent. Ces derniers ont d'ailleurs tendance à partager avec lui leurs préoccupations à cet égard, mais se retournent rapidement vers le manager de pouvoir ou le manager politique pour les questions « qui comptent » dans l'organisation ou l'entreprise.

Dans l'univers traditionnel de la gestion, le manager de puissance fait œuvre de pionnier, et son seuil de tolérance à la marginalisation doit être élevé pour supporter l'isolement que son approche lui fait subir. En période de changement, son expertise et sa facilité de mobilisation pourront être recherchées pour être mises au service du pouvoir et non de sa vision. Le manager de pouvoir et le manager politique ont besoin de vision, non pas pour être, comme le ressent le manager de puissance, mais pour paraître. Une fois l'effet désiré atteint, la vision tant recherchée est mise en veilleuse! Ce cycle, maintes fois répété, déstabilise le manager de puissance, ignorant du mode de fonctionnement de ces collègues, et l'amène à douter de la pertinence de sa vision, voire de sa compétence.

### **QUELQUES LEÇONS À TIRER !**

Le manager orienté puissance doit donc être fortement sensibilisé à cette situation s'il souhaite mener à bien le changement. Il lui faut apprendre à décoder le langage du politique et du pouvoir. De plus, il doit être capable de saisir la dynamique de la mise en scène et de distinguer les acteurs des comédiens. S'il détient le premier rôle au sein de l'organisation, il doit composer avec le politique en comprenant bien ce qui l'anime afin de pouvoir élaborer une stratégie conséquente. S'il n'occupe pas le premier rôle, il lui faut apprendre à être sur ses gardes, car il risque d'être utilisé sans y gagner au change. En situation de premier rôle au sein d'une organisation, le manager de pouvoir et le manager politique, à la différence du manager de puissance, ne s'embarrassent pas de scrupules pour arriver à leurs fins. Particulièrement en situation de changement, ils accroissent leur emprise en déstabilisant les personnes d'une part et en tentant de se présenter comme garants de la structure d'autre part. Ils peuvent d'autant plus le faire qu'ils se positionnent de façon à ne pas être remis en cause par le changement qu'ils font subir à leur organisation. Bref, ils paraissent forts du fait qu'ils sont du côté d'où viennent les bouleversements plutôt que de celui qui les subit!

Le manager de puissance doit donc apprendre à composer avec l'ambiguïté du politique, alors que le manager de pouvoir et le manager politique sont habituellement rompus à cette situation.



C H A P I T R E

3

*L'AMBIGUÏTÉ DU POLITIQUE*

Le manager de puissance, en tête d'une organisation, doit se rappeler que le monde politique (représenté par un conseil d'administration, un conseil municipal ou un conseil ministériel) a un seuil de tolérance à l'insécurité plus bas que le manager mais un seuil de tolérance à l'ambiguïté plus élevé. En période de changement, cette insécurité est souvent assimilée à de l'incertitude, et le manager de puissance percevra facilement que le milieu politique y voit un irritant important en raison de l'inconnu que cela représente pour lui et des conséquences imprévisibles qui pourraient en découler.

De plus, le politique hésite fortement à s'enfermer dans une vision intégrante, à moins qu'il en maîtrise toutes les conséquences. C'est pourquoi il préfère d'emblée les visions parcellaires. Le manager de puissance aurait donc intérêt à introduire beaucoup de redondance dans l'énoncé de sa vision et à opter, pour l'exprimer, pour une approche longitudinale plutôt que pour une approche intensive et serrée dans le temps. Le politique a besoin d'un temps plus long d'incubation pour se persuader qu'il maîtrise la situation.

Conséquemment, la mise en œuvre d'un changement de type deux représente un défi de taille non seulement en ce qui concerne la clarté et la cohérence de la vision, mais aussi en ce qui a trait à ses impacts pour l'univers politique et les gens de pouvoir au sein de son organisation et dans l'environnement externe. Le manager de puissance a besoin d'une bonne dose de courage, de témérité et de persévérance pour agir en étant fidèle à sa vision tout en se confrontant aux autres managers qui s'abreuvent à une tout autre source. La connaissance qu'il aura su développer de lui-même et sa connaissance des règles de la mise en scène en gestion devraient lui permettre de naviguer sans trop de risques dans cet univers parsemé d'écueils.

S'il sait garder ses distances et ne pas se laisser charmer par les attraits du pouvoir, il pourrait représenter un véritable phare pour ceux et celles qui, au sein de son organisation, comptent sur lui. Finalement, s'il sait décoder le langage du monde politique et traduire dans ses mots ce que représente sa vision, il composera plus facilement avec cet aspect du management auquel tant de managers se sont butés.

La principale difficulté que le manager de puissance éprouve dans ses relations avec le monde politique, c'est de devoir tenir compte d'un nombre élevé d'interprétations possibles des gestes des acteurs politiques. Il lui est difficile d'en tirer un message univoque à l'intention de l'ensemble de l'organisation, message qui lui serait

pourtant fort utile dans la mise en œuvre d'un changement. À moins qu'il ne soit lui-même un manager politique ou de pouvoir, pour qui l'ambiguïté est favorisée dans le quotidien, le maître d'œuvre d'un changement organisationnel doit pouvoir présenter une ligne directrice relativement stable qui permette à tous les membres de l'organisation ou de l'entreprise de s'orienter adéquatement. Dans un contexte d'incertitude, toute organisation a besoin d'un alignement ferme, et c'est justement ce qui manque au monde politique, comme nous l'avons vu précédemment. Malgré cela, il est essentiel que le manager alimente ce que nous appelons les quatre « A » de la survie !

### L'allégorie du feu

Nous avons tous eu l'occasion de remarquer le fait suivant : lorsque la pénombre s'installe le soir, notre vue semble s'acclimater à cette chute de la lumière et nous pouvons encore distinguer les formes et les couleurs. Il suffit cependant que nous allumions un feu de camp pour qu'aussitôt tout ce qui est à l'extérieur du périmètre éclairé par sa lumière paraisse beaucoup plus sombre qu'auparavant.

Il en est de même de la vision. Quand l'univers qui nous entoure est pauvre en grands débats ou encore lorsque les organisations manquent de vision, nous nous retrouvons dans la pénombre. Il suffit qu'une organisation se donne une vision pour qu'aussitôt le reste paraisse plus obscur. C'est pourquoi il est beaucoup plus difficile de soutenir une vision quand cela fait mal par ailleurs les autres organisations plongées dans la noirceur. Or, comme dans le système public on préfère le nivellement à l'excellence, le manager public a besoin d'une bonne dose de courage pour éclairer son organisation !

### LES QUATRE « A » DE LA SURVIE !

En période d'incertitude et de forte turbulence, les organisations doivent développer une stratégie globale afin de s'assurer qu'elles survivront et sauront s'adapter. Pour ce faire, il n'y a pas de solution miracle, mais plutôt un ensemble d'attitudes et d'orientations que



les managers d'abord, les employés ensuite, doivent développer et entretenir pour mener à terme, avec un minimum de succès, un projet majeur de changement. Ces attitudes et orientations se regroupent autour de quatre grands thèmes : un **alignement** ferme, une **atomi-  
sation** de la structure, un **apprentissage** continu et un **accomplisse-  
ment** possible pour chacun des membres de l'organisation.

### UN ALIGNEMENT FERME

La première et la plus importante de ces attitudes, essentielle à la mise en œuvre d'un changement et à sa réalisation, relève en priorité des managers. Elle concerne l'orientation et la vision que ces derniers véhiculent tant auprès des membres de l'organisation que dans son environnement externe. Ce que l'on considère comme une condition essentielle à un bon positionnement stratégique, à savoir la vision projetée de l'organisation, devient un incontournable dans une période de forte incertitude. Ainsi, bien qu'un phare ne semble avoir qu'une fonction esthétique en plein été et sous un ciel dégagé, son utilité se fait rapidement sentir en plein cœur d'une tempête où l'on a vite fait de chercher sa lumière et de s'y raccrocher. Bien souvent, les organisations ont fait l'inverse : en période de croissance, elles se donnaient une planification éclairée qu'elles entretenaient pour bien paraître et dont elles s'empressaient de se départir au premier signe de contraintes financières. Aujourd'hui, bon nombre d'entre elles cherchent la lumière qu'elles ont elles-mêmes éteinte et contribuent ainsi, sans trop s'en rendre compte, à l'accroissement de la pénombre dans laquelle le monde politique est plongé.

Cet alignement sur lequel on ne saurait trop insister fournit un sens à l'action des membres de l'organisation et permet aux managers d'alimenter la quête de l'excellence, comme les marins qui, ballottés par la tempête, s'agrippent à la lumière du phare pour passer au travers et rejoindre le rivage. En période de changement, cet alignement ferme prend une importance capitale puisqu'il permet de garder le cap sur les objectifs mêmes du changement sans trop se laisser distraire par les méandres de la méthodologie utilisée ou encore par les actions conduites par les opposants. Il favorise également une plus large appropriation du changement par l'ensemble de l'organisation.

## L'ATOMISATION DE LA STRUCTURE

Quoi qu'on en dise, l'ère des grands paquebots est révolue. Les organisations d'avant-garde ont compris que leur flexibilité et leur adaptabilité à ce monde changeant leur viendraient de petites chaloupes regroupées en flottilles. Cet allègement des structures en petites équipes directement liées à la clientèle favorise une plus grande concordance de toute l'organisation avec les différents secteurs où se trouve sa clientèle. Il lui permet également de s'adapter plus rapidement à l'évolution des besoins et de travailler continuellement sur un maillage serré à l'interne. Le secret du maintien de ce maillage serré dépend directement de la force de l'alignement. Dans un tel contexte, ce n'est pas la structure qui permet un contrôle efficace, mais l'intégration et l'incarnation de la vision dans les gestes de tous les jours. Dès que les managers cessent d'y travailler, il y a un risque que la flottille ne se disperse et que quelqu'un, quelque part, ne reparle du bon vieux temps où tout le monde était dans le même bateau en oubliant que des sections complètes de ce bateau ne servaient plus faute de fonds!

Dans la mise en œuvre d'un changement, ce type de structure permet à l'organisation une meilleure flexibilité pour ajuster sa configuration aux particularités du terrain. C'est ce qui permet au manager de tenir fermement aux objectifs du changement tout en laissant une marge de manœuvre plus grande à ceux et celles chargés de sa mise en place. Cela favorise également un meilleur respect du rythme d'apprentissage de chacun tout en réaffirmant l'orientation. Ce faisant, on augmente l'intégration du changement désiré en introduisant une saine émulation dans la réalisation du « casse-tête » que peut représenter, pour une organisation dans son ensemble, la réalisation d'un projet de changement.

## L'APPRENTISSAGE CONTINU

On a parlé à satiété de la nécessité, pour les organisations, de se placer en état de veille. On n'a malheureusement pas assez insisté sur l'urgence de se positionner en état d'apprentissage. Il s'agit d'une notion dont on commence à peine à reconnaître la pertinence aussi bien pour chacun des membres des organisations que pour les organisations dans leur ensemble. Parler d'apprentissage ne veut pas seulement dire parler de formation, pour laquelle il suffit de fournir un effort temporaire et ponctuel, mais principalement d'une attitude d'ouverture à l'égard de la remise en cause des façons traditionnelles

de faire et de gérer. Cette remise en cause conduit à une révision importante des rapports du manager avec ce qu'il est et avec les personnes dont il a la responsabilité.

C'est en effet dans la mesure où il accepte l'apprentissage pour lui-même que le manager sera capable de l'accepter pour son personnel. Cette attitude le conduira à une plus grande « humilité » dans ses gestes et surtout à de la « compassion » pour ceux qui se trouvent en première ligne. Sans compter que son ouverture à l'apprentissage deviendra un modèle pour ses employés, ce qui lui permettra d'avoir la même exigence envers eux. On est ici très loin du rapport de pouvoir dans lequel le manager exige de sa base qu'elle adopte le changement mais ne remet rien en cause dans sa propre façon de faire ! On aura compris que cette ouverture à l'apprentissage sera plus importante chez le manager de puissance que chez le manager de pouvoir et le manager politique.

### **L'ACCOMPLISSEMENT DE CHACUN**

Est-il encore possible d'éprouver du plaisir à travailler ? Est-il encore possible de se réaliser dans son travail ? Dans la tourmente actuelle, nous trouvons peu de signes qui nous permettraient de répondre par l'affirmative à ces questions. Pourtant, elles deviennent de plus en plus fondamentales. Malheureusement, tant que nous laisserons les considérations financières et comptables fixer les règles du jeu et se présenter comme le seul horizon valable, il ne faudra guère s'étonner que tous n'y trouvent pas matière à se dépasser ! L'objectif « déficit zéro » ne fait saliver personne, à moins que l'on y trouve son compte et que notre rémunération soit fonction de l'accroissement du rendement pour les actionnaires, donc des mises à pied rendues nécessaires pour atteindre cet objectif. On sous-estime l'impact négatif qu'une telle situation provoque sur la motivation à long terme des employés et le rapport qu'ils entretiennent avec leur travail. Dans les organisations de services, le dommage risque d'être encore plus important compte tenu de l'effet en cascade sur les rapports avec la clientèle. Il ne faut pas oublier que la dégradation du tissu social commence bien souvent au sein des organisations, particulièrement les organisations publiques.

Ces « quatre A » représentent donc un défi important pour le manager dans un contexte où l'univers politique préfère l'ambiguïté et la pénombre. C'est pourquoi il importe que le manager de puissance sache interpréter le code politique afin de ne pas poser de gestes qui

provoqueraient des effets non désirés sur son projet de changement. Pour ce faire, il doit prendre en compte certaines considérations générales.

## LA VISION POLITIQUE DU CHANGEMENT

Pour le politique, le changement est accepté dans la mesure où le politicien peut y être identifié mais sans se voir obligé de devoir le mettre en œuvre selon un processus fortement déterminé et consécutif. Bref, un politicien souhaite ardemment être associé au changement sans être contraint de le réaliser. Car entre l'annonce d'un changement et sa réalisation, des événements ayant une incidence sur la poursuite de l'état actuel (le fait d'être en situation de pouvoir) peuvent survenir qui rendraient caduque la mise en œuvre du changement. C'est en ce sens que le temps n'a pas la même signification pour le manager que pour le politicien. Pour ce dernier, le temps est une donnée élastique qui s'élargit en début de mandat et qui a tendance à se contracter en fin de mandat. Son ouverture au changement sera donc plus grande à la fin qu'au début, justement parce qu'il dispose alors de moins de temps pour le mettre en œuvre et ainsi décevoir éventuellement ceux qui l'ont mandaté! N'oublions pas que le temps est, pour le politicien, une donnée qui concourt à asseoir les moyens de prolonger l'état actuel, particulièrement en situation de pouvoir. La pertinence d'un projet de changement sera donc analysée sous cet angle, c'est-à-dire sa contribution à ce prolongement.

Le tact du manager de puissance sera de proposer un projet de changement vers la fin du mandat d'un politicien afin que ce dernier l'utilise pour prolonger l'état actuel, laissant ainsi une certaine marge de manœuvre au manager pour le réaliser progressivement. En début de mandat, par contre, le politicien aurait tendance à s'accaparer le projet de changement et à retarder le plus longtemps possible son échéancier de réalisation, ce qui rendrait la tâche plus ardue au manager qui se verrait forcé de ralentir la cadence. En effet, ce n'est pas parce qu'un politicien donne son aval à un projet de changement qu'il en accepte les conséquences, surtout si elles risquent d'avoir un impact négatif, réel ou appréhendé, sur la poursuite de l'état actuel. C'est ainsi que l'on voit souvent un revirement « inattendu » du politicien lorsque la mise en œuvre du changement qu'il a autorisé rencontre des obstacles ou de l'opposition auprès d'une partie de la population ou encore des gens de pouvoir ou d'un groupe d'intérêt au sein d'une organisation.

Le manager doit donc garder en tête que, même s'il représente la population, le politique cherche d'abord à satisfaire certains membres plutôt que l'ensemble de cette même population. Cela est particulièrement vrai dans le domaine public où les intérêts divergents conduisent le politicien à évaluer, parmi l'éventail des intérêts, ceux qui sont le plus susceptibles de contribuer au maintien de son état, et ce indépendamment de leurs demandes. Il serait naïf de vouloir nier cette réalité. Derrière tout projet de réforme, il y a une hiérarchisation des intérêts que le manager du changement doit comprendre afin de bien saisir qu'en période d'incertitude le politique n'a pas d'avantage à réduire les incohérences mais doit au contraire garder en tête tous les scénarios. Dans ces conditions, le manager de puissance serait bien avisé de ne pas chercher à illustrer ces incohérences, mais à proposer plutôt une façon de faire en sorte qu'elles semblent intégrées. Pour ce faire, il lui faut bien comprendre le processus de décision politique et la conception que le monde politique se fait du changement en général.

Une des caractéristiques des politiciens et politiciennes, c'est d'être particulièrement fragiles en période de bouleversement. Le monde dans lequel ils évoluent reflète les intérêts des puissants, c'est-à-dire de ceux qui tirent profit de la situation actuelle, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur des organisations. Ces « puissants » ont intérêt à entretenir une certaine anarchie dans le système public, parce qu'elle leur profite. Ils acceptent difficilement toute vision du changement qui aurait un impact intégrateur sur les différents systèmes et le font habituellement savoir aux politiciens. Ces derniers cherchent donc un moyen de présenter le changement tout en s'assurant que les intérêts de ceux qui les appuient ne soient menacés d'aucune façon. Dans cette recherche de la « quadrature du cercle », de compromis en compromis, ils en viennent à présenter un projet de changement qui, dans les faits, ne change plus rien fondamentalement !

Pour le politique en général, le changement est plus une vision de l'esprit qu'une évolution, un objectif, un processus ou un résultat. Pour un politicien, le goût du changement pourrait, à la limite, signifier une défaite sur le plan électoral, si ce changement allait à l'encontre des intérêts de ses mandataires ! Mais, en même temps, il est de bon ton de parler de changement et de se présenter comme celui ou celle par qui le renouveau arrivera ! D'où l'intérêt

pour le monde politique d'utiliser abondamment le mot « changement » et ses synonymes, sans y accoler toutefois le moindre contenu consistant qui pourrait compromettre la marge de manœuvre dont il aura besoin pour éventuellement donner l'impression de le mettre en œuvre !

Aussi le manager de puissance qui voudrait proposer un changement et recevoir du politique l'aval nécessaire aurait-il avantage à se rappeler que son projet sera habituellement bien accueilli, mais sa mise en œuvre ralentie à moins qu'elle ne rejoigne les intérêts immédiats du politique. Tout projet de changement qui ne suivrait pas le rythme donné par le politique serait, dans l'univers public, voué à l'échec. Le manager doit donc chercher à connaître le rythme du monde politique qui l'encadre et l'intégrer à son rythme de base dans la mise en œuvre du changement. De même, tout projet de changement qui viserait l'uniformité des résultats dans l'ensemble des secteurs visés rencontrerait des difficultés d'approbation par un univers politique qui valorise la diversité dans ce qui compte vraiment et lui fournit l'occasion d'intervenir à la pièce, plutôt que l'uniformité dont il ne tire avantage que lorsque cela touche des secteurs peu rentables politiquement.

## L'AGENDA DÉCISIONNEL

Dans le monde politique, c'est l'agenda décisionnel qui détermine ce qui fera l'objet de décisions et son rythme de diffusion et d'implantation. Il faut donc que le manager de puissance connaisse très bien cet agenda décisionnel afin de pouvoir s'y inscrire et maximiser ses chances non seulement de faire entériner son projet de changement mais de pouvoir le mettre en œuvre. Cette connaissance demeure un élément incontournable, nonobstant la qualité du projet de changement que le manager pourrait déposer auprès de son instance politique. Cette connaissance de l'agenda doit se doubler d'une stratégie visant à faire apparaître, à l'ordre du jour, le projet de changement qui aurait avantage à être présenté par les acteurs politiques eux-mêmes. Le manager de puissance se trouve donc dans l'obligation de traduire ce projet en un langage qui reflète les intérêts du politique et rende visibles les effets immédiats.

## UNE QUESTION DE PERCEPTION

Inscrire un projet dans l'agenda décisionnel dépend principalement de la perception que le politique se fait, premièrement, du problème à résoudre, deuxièmement de l'urgence à le régler, troisièmement des implications qu'il pourrait avoir sur son avenir, quatrièmement de son impact sur ses relations avec les autres paliers politiques et enfin, cinquièmement, des « dettes » qu'il a contractées pour atteindre sa situation actuelle. De tous ces éléments, celui de la perception du problème à résoudre se révèle le plus important. En politique comme en management, nous passons souvent beaucoup de temps à trouver une solution à un problème qui nous semble évident sans toujours penser qu'il peut ne pas l'être pour tout le monde. Les difficultés rencontrées dans la recherche de solutions reflètent ces divergences dans la perception même du problème. On gagnerait du temps à s'assurer d'une perception commune d'un problème avant d'en aborder les solutions, car ces dernières sont directement liées à la définition du problème. Les faux consensus de départ ont tôt fait de se fractionner lorsque vient le temps de favoriser un moyen ou un autre parmi un éventail de solutions possibles.

C'est en effet de la perception initiale du problème que dépendent les autres facteurs, telle la notion d'urgence, dans la mise à l'ordre du jour politique. Le manager aura donc intérêt à présenter son projet de changement plus sous l'angle de la perception dans l'esprit du politique que sous l'angle du management, car ce n'est pas la qualité intrinsèque du projet mais son impact à court terme que le politique jugera. Le manager de pouvoir et le manager politique auront d'emblée saisi toute l'importance qu'il y a à mettre l'accent sur la rentabilité immédiate d'un projet en minimisant, d'une part, ses effets à moyen terme et en maximisant, d'autre part, sa portée à court terme. Il sera toujours temps de traiter le moyen terme comme un court terme lorsque le moment sera venu et, de ce fait, de relancer le cycle ! C'est ainsi que de « grands » changements et de « grandes » réformes annoncés en grande pompe demeurent irréalisés ou génèrent plus de problèmes « imprévus » que ceux qu'ils étaient censés résoudre !

## LA VISION POLITIQUE

La vision du politique, eu égard au changement, doit d'abord répondre, tout comme chez le manager, aux exigences de la dissonance cognitive qui est un état de tension désagréable provoqué par la présence



simultanée de deux cognitions (idées, opinions, comportements) psychologiquement irréconciliables. C'est ainsi que tout élément susceptible de remettre en cause la poursuite de l'état actuel, qui est le fait de détenir le pouvoir, crée chez le politique un effet de dissonance. Il en est de même pour le manager de pouvoir et, bien sûr, le manager politique. L'un et l'autre sont plus préoccupés par cette question que par le fait d'être en contradiction avec une éventuelle vision, alors que le manager de puissance aura de la difficulté à vivre avec tout élément susceptible d'aller à l'encontre de la vision qu'il essaie de promouvoir. Dans une certaine mesure, le manager de puissance devient prisonnier de sa vision. On pourrait ainsi croire qu'il est plus facile pour un politicien ou un manager de pouvoir de ne pas avoir de vision. Dans ces conditions, les choix ne seront pas fixés par la conformité ou non au projet, mais par les circonstances, ce qui laisse une plus grande marge de manœuvre et l'illusion de plus de flexibilité et de pragmatisme.

Bref, le monde du management comme le monde du politique sont soumis aux effets de la dissonance cognitive, mais les causes de cette dissonance ne sont pas les mêmes. Dans le monde du management, les éléments rationnels à la source de cette dissonance joueront davantage, du moins en apparence, alors que dans le monde du politique, ce seront principalement les aspects utilitaires (dans quelle mesure telle ou telle position risque-t-elle de nous aliéner une partie de notre électorat?). En conséquence, la vision politique va avoir tendance à se fonder sur des éléments, appelés généralement «politiques», pouvant en apparence s'intégrer, mais non intégrés en réalité, afin de se garder la marge de manœuvre nécessaire pour les harmoniser avec la motivation, la volonté et le goût du risque du monde politique. Dans ces conditions, un projet de changement solidement articulé et fortement intégré aura de la difficulté à recevoir du monde politique autre chose qu'un accord de principe!

Cet état de fait dépend essentiellement de la présence, dans le monde politique, d'un élément intégrateur antérieur à tout autre facteur d'intégration: la rentabilité électorale d'un projet quel qu'il soit. Ainsi, le monde politique fera siennes toutes les idées, si contradictoires soient-elles, et les soutiendra dans la mesure où leur rentabilité électorale sera positive. Si l'on comprend bien ce comportement dans le cas d'un député par exemple, il paraît moins évident pour un membre d'un conseil d'administration. Cependant, si l'on prend en compte l'attention que ce dernier prêterait aux instances qui l'auront nommé à cette fonction, on comprend mieux qu'il y ait là aussi analyse de la rentabilité «électorale», même si cette dernière n'a pas



la même portée. Conséquemment, le manager de puissance devra prendre en compte cette spécificité, ou tout au moins ne pas l'ignorer, s'il veut maximiser les chances de pouvoir mener à terme son projet de changement. Dans le cas des managers de pouvoir et des managers politiques, ils auront de toute façon, et ce de manière spontanée, adopté un comportement proche du monde politique en « adaptant » leur projet de changement à ses exigences spécifiques et en tâchant de ne pas trop s'aliéner ceux et celles susceptibles de les maintenir en place. Il faut se rappeler que, pour ces derniers, ce n'est pas la concordance du projet avec la vision qui importe, mais sa rentabilité en matière de pouvoir. Il n'est donc pas surprenant de trouver dans les organisations plus de managers de ce type que de managers de puissance dont la vision dérange.

Il ne faut pas oublier, non plus, que plus les informations disponibles seront nombreuses, plus le politique aura tendance à complexifier le processus de décision plutôt qu'à enrichir sa décision. D'autant plus que la grande quantité d'informations le conduit à mettre en œuvre un processus élaboré, dit de consultation, qui lui permet de bien circonscrire les forces en présence, l'éventail des enjeux et les éventuelles retombées sur la poursuite de son état actuel. Il peut alors évaluer jusqu'où l'apparence du changement peut aller sans remettre véritablement en cause la répartition du pouvoir qui lui est favorable. Ainsi, en maintenant un processus complexe de consultation, le politique s'assure d'une image de sérieux auprès de la population et peaufine son image d'ouverture au changement tout en rassurant ceux qui, parmi l'éventail de ses appuis, pourraient être indisposés par le changement.

Conséquemment, le manager de puissance aurait intérêt à simplifier son projet de changement ou tout au moins à ne transmettre au politique que le nombre d'informations essentiel au projet et garder en réserve celles qui pourraient faire l'objet d'une demande particulière que le politique aurait tendance à regarder à la pièce. Car le politique ne vise pas particulièrement la réussite d'un projet de changement mais, rappelons-le, l'image de sa réussite. Le manager doit donc garder en tête que toute information transmise au politique et qui n'est pas intégrée dans un code interprétatif univoque peut être utilisée à toute autre fin dans laquelle ce dernier pourrait trouver un avantage. Le manager doit particulièrement s'attarder au caractère intégré des informations qu'il transmet au politique. Pour ce faire, il a avantage à favoriser l'émergence d'éléments intégrateurs dans la vision du politique afin que les informations qu'il lui transmet s'y retrouvent tout naturellement.

C'est donc à un processus d'influence qu'il doit constamment s'atteler auprès du politique afin, d'une part, de maintenir un climat de confiance et, d'autre part, d'être en mesure d'offrir une ou des solutions « politiquement acceptables » qui vont dans le sens de la vision qu'il favorise pour la mise en œuvre de son projet de changement. C'est pour cela d'ailleurs que la vision du manager de puissance se doit d'être fortement intégrée dans ses buts et objectifs, mais particulièrement flexible dans sa mise en œuvre. Cela lui permet de présenter un éventail de « moyens » au politicien souhaitant se présenter avec des solutions rentables politiquement, sans pour autant que ces solutions viennent contrecarrer, aux yeux du manager, le projet de changement dans son ensemble.

Le manager doit être conscient que le processus de décision politique emprunte très peu à la rationalité des éléments en cause, ce qui au fond n'est pas très différent du management lui-même ! La différence réside dans les facteurs qui sont pris en compte. En démocratie tout particulièrement, le politique se montre habituellement réfractaire, malgré une plate-forme électorale apparemment intégrée, à une vision intégrante de la réalité, laquelle aurait pour effet de réduire sa marge de manœuvre et le forcerait à vivre avec les conséquences de ses choix et leur impact sur l'électorat. Les régimes totalitaires n'ont pas ce genre de problèmes, bien sûr, mais cela soulève de sérieuses questions d'éthique !

Pour le manager de puissance, cela implique qu'il doit prêter une attention soutenue à l'élaboration de sa vision du changement afin que la confiance en son projet soit telle qu'il puisse faire face aux vicissitudes du politique, comme il aura su développer la patience et l'empathie de ceux chargés de mettre en œuvre le projet. Il doit également prêter attention à la perception que le politique aura du changement proposé, laquelle peut être radicalement différente de la sienne propre. Son ouverture à l'incertitude devrait lui permettre de ne pas être trop ébranlé par les réactions du politique. Une façon élégante de s'en prémunir consistera, comme dans ses rapports avec l'interne, à répéter de façon soutenue les informations sur son projet de changement. Il facilitera ainsi la mise à l'ordre du jour politique de son projet sans le dénaturer par des préoccupations légitimes certes mais susceptibles de le faire dériver de sa trajectoire initiale.

### Le code interprétatif univoque

La très grande majorité des informations et des situations peuvent habituellement être interprétées de multiples façons, car elles sont perçues à partir de multiples codes d'analyse relevant de la vision des observateurs. En management, l'absence de vision rend quasi impossible l'univocité de l'interprétation et favorise ouvertement le jeu des rapports de force. C'est donc habituellement l'interprétation des gagnants qui sera retenue indépendamment de la justesse de leur interprétation. De même, en politique, c'est plus la concordance des intérêts favorisant une interprétation au détriment d'une autre que la justesse de cette même interprétation qui sera l'élément principal.

Aussi le manager de puissance, habituellement habité par une vision dont le caractère d'univocité est puissant, devra-t-il se garder de vouloir enfermer les autres dans cette unicité, mais plutôt chercher à les y conduire graduellement. Or, en ce qui a trait au politique, il doit se souvenir que le politicien refuse généralement de se laisser enfermer dans un code qui l'éloignerait de sa préoccupation première, à moins, bien sûr, qu'il ne s'agisse d'un homme politique, auquel cas, il posséderait déjà le code d'interprétation lié à sa vision et serait éventuellement capable d'y intégrer une vision complémentaire.

Le manager de puissance aurait intérêt à présenter un éventail de solutions fondamentalement reliées à son projet de changement, même si elles ne semblent pas intégrées. Il est donc important que sa vision soit relativement articulée et lui permette de ne transmettre au politique que des informations dont le caractère de concordance avec le projet de changement est très fort, sans quoi il risque de se voir obligé de constamment réparer les « pots cassés » !

On n'insistera donc jamais assez sur la pertinence, pour le manager de puissance, d'articuler et d'alimenter constamment sa vision afin qu'elle puisse résister au « flou environnant », aux pressions par le vide et aux accusations d'utopie. Mais, en même temps, il devra apprendre à se détacher de cette vision sans s'en désintéresser pour être à même de supporter les multiples contretemps dans sa réalisation.

P  
A  
R  
T  
I  
E

2

*L'INSERTION  
DU POLITIQUE  
DANS LE  
CHANGEMENT*



*LA VISION TRONQUÉE*

La conduite du changement impose, on le sait, que le manager sache très bien vers où mener son organisation. Autrement, ce sont les turbulences tant internes qu'externes qui influent directement sur le cheminement qu'emprunte l'ensemble de l'entreprise. Mais là plus qu'ailleurs, l'apparence de vision ne saurait compenser son absence. En effet, même si l'absence de vision, en période de bouleversement, provoque un laisser-aller fortement préjudiciable à l'organisation en favorisant une montée des intérêts personnels au détriment de l'intérêt de l'ensemble, cette absence, comme nous le verrons plus loin, demeure un moindre mal en regard d'une vision « **tronquée** » qui serait présentée comme le moteur du changement. Mais que faut-il entendre par là ?

À l'heure où est clairement énoncée, dans tout bon livre de management, l'importance d'une vision génératrice de sens pour susciter auprès des membres d'une organisation un certain dépassement, la tentation est grande pour certains managers, plus sensibles à leur image que préoccupés par ceux dont ils ont la responsabilité, de présenter dans un amalgame de lieux communs et de phrases à la mode ce que l'on pourrait appeler un ersatz de vision. Cette tentation est particulièrement populaire en période de « pénombre politique<sup>1</sup> ». Mais comment distinguer cet ersatz d'une véritable vision susceptible de mobiliser les troupes ? Bref, qu'est-ce qui peut causer cet effet de troncature dans l'énoncé de la vision ? Pour les fins de l'exercice, nous retiendrons trois facteurs : **le goût du pouvoir, la réaction à la pression politique et l'absence de direction claire.**

- 
1. La « pénombre politique » apparaît principalement en l'absence de grands débats et se caractérise par des décisions politiques prises en catimini et sans justifications crédibles. Pendant cette période, la mise en scène l'emporte sur le fond et la recherche d'un consensus devient plus importante que le sujet sur lequel ce consensus doit se faire. Cette période a aussi pour conséquence de détacher la population de la chose publique, ce qui laisse libre cours aux politiciens et politiciennes pour justement allumer « un grand feu » qui attire l'attention mais qui leur permet de prendre, dans l'ombre ainsi créée, une multitude de petites décisions avantageuses pour ceux qui les soutiennent. C'est durant cette période que le bien particulier l'emporte sur le bien public ou que l'on ne transforme en bien public que ce qui n'est, au fond, qu'un bien privé. Les conflits d'intérêts deviennent tellement nombreux et évidents que la population s'y habitue, d'autant plus que leurs auteurs réussissent à s'en tirer par une administration judiciaire qui se retrouve coincée, elle aussi, dans le même type d'engrenage. Cette attitude incite les citoyens à adopter la même attitude et à utiliser au maximum les faiblesses des différents systèmes (santé, éducation, justice, etc.) et ainsi en faire périliter leur efficacité, ce qui justifie ensuite les politiciens de les détourner vers des intérêts particuliers.

## LE GOÛT DU POUVOIR

Il serait naïf de croire qu'il n'existe pas, à la tête des organisations, certains managers dont la préoccupation première est plus le pouvoir que leur poste leur permet de détenir que la responsabilité que ledit pouvoir leur attribue! Pour ces managers que nous avons précédemment appelés « managers de pouvoir » et « managers politiques », tout comme bon nombre de politiciens, le maintien du pouvoir représente un objectif en soi. Or si, pour le conserver, il est de bon ton de proposer une vision qui distillerait un changement apparent, ces managers ne voient aucune objection à énoncer les mots qui font « vibrer » et qui suscitent chez le personnel un espoir d'amélioration. Il sera toujours temps selon eux, si la réalité ne correspond pas aux mots, de rappeler le contexte fort difficile dans lequel doit se mouvoir l'organisation. En d'autres mots, ces managers achètent du temps, souvent à crédit (!) et auprès de mandataires qui sauront, en temps utile, se rappeler à leur bon souvenir. Ils utilisent les privilèges que leur poste leur réserve pour cristalliser momentanément l'énergie suscitée par leurs bonnes paroles. Il n'est nullement dans leur intention que le changement induit par cette attitude ait la moindre conséquence sur l'équilibre du pouvoir qui les avantage, eux tout autant que ceux qui les soutiennent.

Conséquemment, les paroles sorties de la bouche de leurs managers provoquent le doute chez les employés. Un doute qui ne s'adresse pas à leurs dirigeants, mais qui s'insinue dans leur esprit quant à leur capacité de comprendre et de mettre en œuvre ce qui semble être attendu de la haute direction. Charmés par le langage managérial, les employés deviennent tiraillés entre ce qu'ils entendent et ce qu'ils ressentent devant un énoncé de vision sans profondeur. Mais ne sachant trop à quoi tient cette dichotomie, voire cette schizophrénie, ils attribuent leur appréhension à l'incertitude ambiante et se disent que ce malaise ira en s'atténuant au fur et à mesure que la vision se réalisera. Cette illusion aura des conséquences importantes sur la mobilisation et la motivation lorsqu'il sera devenu évident, aux yeux de tous, que l'apparence a pris le pas sur le véritable changement. Les employés auront tendance à se sentir comme ces coureurs qui ont tout donné au moment de s'élancer mais que l'on rappelle en raison d'un faux départ! Un doute s'insinue dans leur esprit quant à la nature de la prochaine relance!



## LA PRESSION POLITIQUE

Dans d'autres situations, quand il sentira une pression venant de son conseil d'administration, pour mettre en œuvre un changement articulé autour d'une vision renouvelée par exemple, le manager se découvrira tout d'un coup un goût déterminant pour un changement de cap. Ce goût prendra forme en contradiction avec l'attitude antérieure d'attentisme prudent qui avait si bien servi son défenseur ! Du jour au lendemain, le manager s'adressera à son organisation en des termes et avec une fougue qui lui étaient inconnus jusqu'alors, ce qui plongera les employés dans la perplexité ou le scepticisme. Les mots certes y seront mais leur impact sur l'organisation rencontrera des obstacles que le manager aura lui-même créés au temps antérieur où il préconisait l'absence de vague et l'arbitrage dans un mode de gestion « à la petite semaine ».

Les employés, tout en appréciant les efforts du manager pour se mettre au diapason des attentes de son conseil d'administration, seront plus intéressés par les nombreuses contradictions qu'une telle attitude ne manquera pas de provoquer dans le fonctionnement habituel de l'organisation que par les retombées d'un éventuel changement et chercheront immanquablement à en tirer profit. Dans une certaine mesure, si le manager n'a pas effectivement changé lui-même en regard de son attitude antérieure, il lui sera très difficile d'enclencher un réel changement dans son organisation, car il aura un sérieux problème d'image à contourner. Dans ces conditions, il y a toutes les chances que le changement envisagé soit édicté avec toutes les conséquences prévisibles sur son absence d'intégration dans l'organisation. Ici aussi, nous nagerons en pleine apparence de changement.

## L'ABSENCE DE DIRECTION

Finalement, l'énoncé d'une vision, présentée comme un élément allant de soi pour la survie de l'organisation, un document précisant une orientation ministérielle à une organisation publique par exemple, peut lui aussi se révéler n'être qu'apparence si le manager chargé de l'incarner ne se donne pas les moyens d'en assurer la direction quotidienne. Qu'on ne se méprenne pas ! Par direction quotidienne on n'entend pas ici la gestion des activités, mais bien la mise en place d'actions en lien direct avec la vision, le choix de priorités qui

reflètent cette vision, les attributions financières qui en facilitent la mise en œuvre et l'assurance constante que les écarts de gestion, entre les managers d'une même équipe, sont minimisés.

En effet, ce qui est le plus difficile dans la mise en œuvre d'un changement, ce n'est pas tant l'énoncé de vision qui, comme on l'a vu, peut prendre plusieurs visages, mais la persévérance du manager principal dans la réalisation du changement par-delà ses implications sur la répartition du pouvoir au sein de son organisation, ses impacts auprès de la gent politique et ses conséquences éventuelles sur l'image de ce dernier.

Tout manquement du manager à l'un quelconque de ces déterminants provoque une absence de direction fort préjudiciable à la vision énoncée, et ce, quelle qu'en soit son articulation dans la gestion quotidienne. Car ce qui mobilise les employés à suivre ce chemin, souvent fort difficile, c'est la perception qu'ils ont du courage et de la ténacité dont sait faire preuve leur manager. Or cette perception s'alimente plus à la régularité de l'action quotidienne qu'à l'éclat d'un geste ponctuel qui séduit certes mais dont l'impact s'avère de courte durée.

Comme on le voit, si le changement véritable ne peut se faire en l'absence de vision, la présence de celle-ci n'assure en rien la mise en œuvre et la réalisation dudit changement. Il faut impérativement que cette vision ne soit pas qu'apparence dictée par le goût du pouvoir ou encore par la pression politique. Elle doit être réelle et faire l'objet d'une appropriation par le manager afin qu'il trouve le courage d'en assurer, par une direction ferme, la réalisation au sein de son organisation. En des temps d'incertitude, il peut être dangereux de jouer avec des mirages : le changement issu de ces mirages pourrait ne pas être celui que l'on escomptait ! Il est intéressant de noter, à cet égard, que de la même façon que les recherches sur la mémoire de l'eau ont démontré que celle-ci, soumise à une saturation d'un type de musique par exemple, emmagasine l'information, on peut croire que l'air ambiant, au sein d'une organisation ou d'une entreprise, saturée ou non d'une vision, pourrait, selon le cas, faciliter ou empêcher la concordance des employés et des managers autour de cette vision, nonobstant l'environnement externe.

### La vision saturante

Les travaux du docteur Jacques Benveniste (1984) et du Japonais Masaru Emoto (1994) sur la mémoire de l'eau peuvent nous inspirer une réflexion touchant l'impact de la vision d'un manager sur l'atmosphère de son organisation ou de son entreprise. En effet, il est permis de croire qu'une vision articulée de l'entreprise, telle qu'elle doit être vécue et transmise par son manager principal et, consécutivement, par son équipe de gestion, saturerait l'atmosphère dans laquelle travaillent les employés. Cette atmosphère, ainsi saturée, transmettrait, comme l'eau soumise à divers messages, à tous ceux qui y baignent une somme d'informations relatives à la mise en œuvre de ladite vision.

Cette saturation aurait un impact majeur sur la perception de l'entreprise par les employés et les amènerait à continuellement jauger le degré de concordance entre cette perception et l'attitude du premier manager et de son équipe de gestion. Dans le cas où la vision ne serait pas articulée ou encore emprunterait à des lieux communs que les managers répèteraient non par conviction mais parce que c'est la mode, les employés percevraient l'écart et adopteraient des comportements avantagant leur intérêt individuel au détriment de l'intérêt organisationnel.

Au contraire, lorsque l'atmosphère serait saturée d'une vision pleinement articulée et partagée par l'équipe de gestion, les employés, constatant le degré de convergence entre les gestes des managers et ce qu'ils professent, subordonneraient leur intérêt individuel à celui de l'entreprise, un peu comme dans un groupe sélect où les membres ont tendance à développer un même type de comportement dans l'intention d'être perçus par tous comme membres à part entière dudit groupe.

La vision jouerait donc le rôle d'un attracteur si puissant que la cohésion de l'entreprise viendrait tout autant de cette saturation de l'atmosphère que de l'influence de la culture organisationnelle. Plus, elle pourrait devenir une des composantes essentielles de cette culture. On voit donc là toute l'importance que revêt, pour le manager principal, non seulement l'élaboration d'une vision mobilisatrice de son entreprise, mais aussi sa constante profession dans le quotidien de l'entreprise ou le mode « *rado-tage* » que ce dernier doit emprunter pour saturer l'atmosphère de façon telle que les employés soient constamment sous l'influence de cette vision.

En d'autres mots, il ne s'agit pas que d'élaborer, d'énoncer et de répéter à des moments particuliers cette vision mobilisatrice, il faut en saturer l'atmosphère par un management conscient des écarts tant au sein de l'équipe de gestion que dans l'articulation intégrée et quotidienne des faits et gestes du management au sein de l'entreprise. Bref, le manager principal doit se dévouer entièrement à sa vision et se préoccuper essentiellement de son impact sur « son » monde plutôt que de se préoccuper du travail. Si ses employés sont fortement influencés par la cohérence de la gestion et, partant, par l'atmosphère qui s'en dégage, ils sauront bien comment articuler le travail pour donner corps et vie à la vision que le manager a de son entreprise. En période de forte turbulence et d'incertitude, une vision articulée prend d'autant plus d'importance que l'atmosphère extérieure dans laquelle nous baignons constamment nous renvoie une somme d'informations contradictoires et génératrices d'insécurité dont la conséquence directe est le repli sur soi. Si cette atmosphère extérieure n'est pas compensée par une saturation au moins égale à l'intérieur de l'entreprise d'informations structurantes et sécurisantes, il ne faut guère s'étonner du faible taux de survie de ces entreprises, ni de la difficulté croissante de réformer véritablement les organisations publiques.

Voir : [www.masaru-emoto.net](http://www.masaru-emoto.net) et [www.digibio.com](http://www.digibio.com) pour de plus amples informations (textes et photos) sur les recherches sur la mémoire de l'eau.

Cette saturation pourrait pallier les impacts de résistance, voire en atténuer les effets sur la conduite du changement, comme nous le verrons au chapitre huitième. Mais l'utilisation d'un ersatz de vision a aussi d'autres conséquences, car il faut se rappeler que le changement est aussi le fruit d'une interaction complexe.

## LE CHANGEMENT : UNE INTERACTION !

La plupart des managers ont tendance à envisager le changement comme un processus qu'il faut articuler jusque dans ses moindres détails pour ne pas se laisser surprendre. Ce faisant, ils satisfont leur conception cartésienne de la gestion, mais handicapent sérieusement

la possibilité de faire un succès du changement envisagé. En effet, tant et aussi longtemps que l'on envisage le management comme une activité essentiellement rationnelle, il est évident que la réussite du changement va reposer, dans l'esprit de ceux qui l'enclenchent, sur une planification serrée et aussi explicative que possible. Cette approche repose sur l'illusion que les personnes changent parce qu'elles sont convaincues de le faire ! Dans les faits, les personnes ne changent que parce qu'elles ont la conviction que l'interaction qu'elles s'efforcent de maintenir avec leur environnement, tant interne qu'externe, ne peut se poursuivre comme auparavant. Ainsi, dans la recherche d'un nouvel équilibre, elles se voient forcées d'envisager l'idée qu'il va leur falloir changer pour rétablir une interaction qui leur apporte satisfaction. Dans le monde du travail, elles vont chercher cette satisfaction dans une interaction qui joue sur trois plans : leur image d'elles-mêmes, leurs rapports avec les autres et leur rapport avec leur travail ou leur poste.

### UNE INTERACTION AVEC L'IMAGE DE SOI

C'est l'élément principal du changement, mais celui dont on fait habituellement moins de cas en management. Cela s'explique dans la mesure où ceux qui proposent, voire imposent le changement s'organisent pour ne pas être affectés par ce même changement. Qu'il s'agisse de mettre en œuvre une nouvelle organisation du travail, un redéploiement des postes sur le terrain, une modification des tâches ou toute autre forme de réorganisation, si le mandataire du changement n'est pas conscient qu'il affecte ainsi l'image de soi des individus, il risque de ne pas comprendre la portée des obstacles qu'il rencontrera dans la mise en œuvre de ce qui lui semblait, tout compte fait, une formalité.

Or justement, le bouleversement de l'image de soi n'est pas une formalité et quiconque a dû subir un changement important peut en témoigner. Tant et aussi longtemps que les managers ne sont pas partie prenante du changement proposé à leur organisation, ils sont incapables de bien comprendre ce dont il s'agit. En vivant le changement de l'extérieur, ils assimileront les obstacles à de la résistance et seront alors disposés à mettre en action tout l'éventail de moyens pour « casser » cette résistance. Ils réussiront peut-être (toute personne normale finit toujours par se lasser de « résister »), mais au détriment du climat de travail et, partant, de l'efficacité de l'organisation.

## UNE INTERACTION AVEC LES AUTRES

Plus encore que l'image de soi, les rapports que les individus entretiennent avec les autres au travail revêtent une importance telle que toute modification dans ces rapports rencontre une opposition tenace. Il suffit que l'on annonce une reconfiguration d'équipe, par exemple, pour que les individus y voient une atteinte à leur droit. Cette réaction s'explique par le fait que l'organisation ou l'entreprise peut être vue comme une microsociété dans laquelle les rapports entre individus reflètent un fragile équilibre dont doivent être conscients les managers. Il leur suffit de se rappeler ce qu'eux-mêmes vivent lorsqu'une réorganisation, découlant d'une fusion par exemple, vient directement les toucher ! Malheureusement, lorsque vient le temps de mettre en branle un changement majeur au sein de leur entreprise, ils ont tendance à l'oublier et s'étonnent de voir les individus monter aux barricades pour des raisons qui leur semblent futiles !

Car, en réponse à une vision « rationnelle » du changement, les individus touchés par ce changement auront tendance à avancer des motifs « rationnels » de s'opposer à ce qu'on leur demande. Ils feront ainsi valoir leur opposition par le plus puissant attracteur qui saura récupérer leur « déséquilibre » (ce qu'un syndicalisme « intelligent » aura rapidement flairé), et ce, surtout si les managers, n'y prêtant aucune attention, se trouvent plus orientés tâche que personne.

## UNE INTERACTION AVEC SON POSTE

Finalement, comme au sein de l'organisation ou de l'entreprise les rapports interpersonnels transitent par le poste que l'on occupe, il est évident que toute tentative de modifier ledit poste aura des conséquences importantes sur l'interaction qu'on entretient avec ce dernier. Ce qui paraît évident lorsqu'on parle d'enrichissement des tâches ne semble pas rejoindre les managers lorsqu'ils mettent en place une réorganisation des tâches qui affecte directement la teneur des postes. Ce faisant, sans en être pleinement conscients, ils obligent les individus à établir une nouvelle interaction avec le poste qu'ils occupent, ce qui affecte l'image qu'ils ont d'eux-mêmes et leurs rapports avec les autres dans l'organisation. Cette interaction nouvelle a besoin non seulement de temps mais surtout de sens pour pouvoir s'établir favorablement pour l'ensemble des individus.

Cette complexité du changement, que d'aucuns pourraient assimiler à de la complication en croyant qu'il suffit de fractionner le projet de changement en petites parties (selon une approche graduelle qui vise tout d'abord les noyaux les plus faibles), fait ressortir l'importance pour les managers de maintenir à son égard une relation où la perception des uns et des autres joue un rôle capital. Tant et aussi longtemps que ces derniers « perçoivent » le changement comme extérieur à eux-mêmes, il est évident qu'il leur est difficile de « comprendre » cette dynamique.

De nombreux conflits de travail naissent de cette incompréhension du rôle de l'interaction dans le changement. De grands détours aux conséquences fâcheuses pour le climat organisationnel pourraient être évités si les managers comprenaient que le changement est d'abord et avant tout une attitude de l'esprit, une ouverture à l'apprentissage qui ne peut se faire que si les individus ont la perception que ceux qui « commandent » le changement y sont eux-mêmes confrontés. Autrement, comme on le voit trop souvent, les « victimes » du changement ont la perception que les managers cherchent à les « casser » et font tout leur possible pour préserver l'image qu'ils ont d'eux-mêmes, de leur relation avec les autres et de leur rapport avec leur poste. S'ils n'y parviennent pas, leur motivation en sera profondément affectée et cela se répercutera sur l'efficacité de l'entreprise ou de l'organisation. Pour les managers, le changement n'aura pas rempli ses promesses. Ils songeront dès lors à en imposer un autre ! Cette pensée leur viendra à l'esprit d'autant plus naturellement qu'ils ne sont pas conscients d'être tributaires d'une vision qui, bien qu'elle semble absente, les habite à leur insu !

## UNE VISION FANTÔME

Bien que l'on reconnaisse qu'il est préférable pour un manager d'avoir une vision intégrée et claire de son organisation ou de son entreprise, on soupçonne parfois une « absence » de vision dans la façon même avec laquelle certains managers mènent leur barque. Mais est-il possible de ne pas avoir de vision ? On a déjà vu précédemment qu'il était possible que celle-ci soit tronquée et qu'elle soit simulée, mais qu'en est-il de la possibilité de son absence ? Aussi étonnant que cela paraisse, il ne peut pas y avoir véritablement absence de vision dans l'esprit d'un manager. Ce dernier peut même sincèrement le croire, mais cela tient davantage à une faible connaissance de soi qu'à une véritable absence.

Dans ce cas, nous parlons de vision « fantôme » en ce sens que cette dernière hante le manager sans qu'il en soit conscient. Cette « hantise » s'abreuve à trois éléments que nous passerons maintenant en revue : **une connaissance de soi inadéquate, une peur de « l'entonnoir » et un souci exacerbé du « paraître »**. Ces ingrédients, on l'aura deviné, risquent de se trouver plus chez les managers de pouvoir et les managers politiques que chez les managers de puissance qui se distinguent justement des autres types de managers pour leur attachement à une vision intégrée. On pourrait, à la limite, soutenir que les obstacles qu'ils rencontrent dans la mise en œuvre de leur projet de changement reposent justement sur le fait que leur vision est claire et connue de tous. Cette clarté de la vision facilite le travail de leurs opposants.

### UNE CONNAISSANCE DE SOI INADÉQUATE

On ne répétera jamais assez que la gestion est d'abord et avant tout un art au service duquel la technique doit se subordonner. Cela est d'autant plus vrai que le manager doit s'intéresser aux personnes beaucoup plus qu'au travail lui-même. On voit très bien, par exemple, l'immense défi qui attend tout professionnel des sciences exactes qui, du jour au lendemain, se retrouve en poste de management. Comment faire fi de ses connaissances antérieures pour se préoccuper en priorité d'un domaine, les relations entre les individus réunis par un objectif commun et partagé, dont le moins que l'on puisse dire est qu'il ne relève pas des sciences exactes et participe d'une dynamique totalement différente !

Certains n'y parviennent pas et cherchent, dans leur position de manager, à poursuivre leur affirmation d'eux-mêmes comme professionnels d'une discipline dans laquelle ils se sentaient en plein contrôle. Ils tentent donc d'établir avec les individus au service desquels ils se retrouvent le même type de rapport qu'ils établissaient avec les éléments (données mathématiques, comptables, statistiques etc.) avec lesquels ils composaient antérieurement. En d'autres mots, les individus seront davantage perçus comme des « objets » devant concourir à la rentabilité de l'entreprise au même titre que les autres ressources que comme des personnes dont la motivation, dans la majorité des cas, relève d'une compréhension adéquate du sens de l'action en cause. On comprend dès lors toute l'importance que revêtira, pour ces managers, la notion de contrôle extérieur et le peu de place qui sera laissée à l'introspection et à l'autonomie par exemple.



C'est sans surprise que l'on constatera que ce qui a prévalu dans leur premier choix de carrière professionnelle aura été leur « croyance en » ou leur « intérêt pour » un univers plus compliqué que complexe et dans lequel les rares éléments de complexité doivent constamment être réduits au minimum, voire simplifiés afin d'y asseoir une expertise que l'expérience viendra enrichir. La connaissance de la réalité extérieure en sort généralement grandie, mais celle de la réalité intérieure reste à parfaire. Bref, le professionnel qui fait le saut en management sans être conscient de ces aspects transporte et transpose sa « vision du monde » dans un domaine où elle est inadaptée, à savoir la complexité des personnes et des relations entre ces personnes. Bref, ce manager tente de gérer sans connaître ni son outil (lui-même) ni ce qui doit être l'objet de son action (les autres). Il ne faudra pas s'étonner que la technique y prenne beaucoup de place et que le discours sur la vision relève, dans l'esprit d'un tel manager, de la « philosophie », voire de la « théorie » et soit perçu comme étranger aux notions de « rentabilité » et « d'efficacité ». Ce regard sur le management est en soi une vision, sauf que son détenteur a peu conscience non seulement de son existence mais de son impact sur son mode de gestion.

## LA PEUR DE L'ENTONNOIR

Toute vision articulée a ceci de particulier qu'elle offre un regard sur le monde dans laquelle cohabitent difficilement les contraires. En effet, il serait mal venu, pour un manager de puissance par exemple, de soutenir que les personnes importent plus que les structures tout en défendant avec acharnement lesdites structures. Ou encore de prétendre que l'apprentissage continu est une exigence pour l'ensemble des membres de l'organisation sans lui-même s'y astreindre. Finalement, le manager ne pourrait proclamer régulièrement sa vision sans que les employés cherchent à en voir la trace dans ses faits et gestes quotidiens et évaluent l'adéquation de la gestion avec la vision proposée.

Or c'est à cette exigence fondamentale de cohérence que craint de devoir faire face le manager politique, car cela l'entraînerait à prendre des positions susceptibles de déplaire à certains. Quant au manager de pouvoir, il lui faut éviter tout effort de cohérence qui permettrait aux employés de porter un jugement sur lui-même comme personne au détriment de son poste et qui viendrait, par le fait même, modifier la relation de pouvoir à l'intérieur de laquelle il

sent qu'il maîtrise la situation. Bref, ni les uns ni les autres ne veulent se retrouver pris dans ce qu'ils considèrent comme un « entonnoir » qui risquerait de les entraîner là où ils ne veulent pas aller !

Ils ont essentiellement peur des conséquences pour eux-mêmes plus que des conséquences pour leur entreprise ou leur organisation. Aussi, rebutent-ils à afficher ouvertement une vision dont ils auraient à répondre et qui donnerait de la substance à une évaluation d'eux-mêmes ne reposant pas uniquement sur le poste qu'ils occupent. Ce faisant, ils évoquent sans le savoir une vision du management qui repose essentiellement sur la technique, le rôle et l'autorité. Conséquemment, cette vision « fantôme » dont ils ont peu conscience les enferme tout autant sans cependant permettre aux autres d'avoir prise sur elle. Dans les faits, comme ils cherchent davantage à contrôler les individus qu'à les influencer, cette ignorance de leur vision ne les affecte pas vraiment ! Par rapport au manager de puissance, le manager de pouvoir et le manager politique jouissent d'une « liberté » apparente plus grande que d'aucuns seraient tentés d'assimiler faussement à de l'ouverture ou à de la flexibilité.

### UN SOUCI EXACERBÉ DU PARAÎTRE

En effet, du point de vue de certains managers, avoir une vision, c'est perdre en « flexibilité » et en « ouverture ». C'est s'attacher à une ligne directrice susceptible, de par la rigueur qui l'accompagne habituellement, de les entraîner dans des sentiers dans lesquels ils ne maîtriseraient pas la situation ou qui les obligeraient à se placer en apprentissage. Ce faisant, ils auraient l'impression de faire preuve de faiblesse et craindraient de saper ainsi leur pouvoir. Ou encore, dans l'esprit d'un manager politique par exemple, il importe de rester ouvert à toute éventualité, car, ne sachant trop ce que l'avenir lui réserve, avoir une vision trop articulée présenterait des inconvénients majeurs.

Bref, en étant orientés sur la tâche ou le poste, ces managers sont directement sous l'influence d'une vision d'autant plus « rigide » qu'ils ne la reconnaissent pas et qu'elle les influence à leur insu ! En se positionnant dans une relation de pouvoir tant politique qu'administrative, ces managers priorisent un management de l'organisation dans lequel les personnes sont des entités qui présentent un haut degré d'incertitude. Il faut donc les contraindre le plus possible à l'intérieur de structures, d'un mode organisationnel, d'une convention de travail dont le mode d'opération est décrit dans les moindres

détails afin que l'étendue de la liberté à laquelle puissent aspirer les employés soit inversement proportionnelle à celle dont jouissent les dirigeants.

Les conséquences seront importantes, car en management rien n'est plus néfaste qu'une vision qui s'ignore! Et cette ignorance est d'autant plus menaçante qu'elle ne fait pas partie des préoccupations du manager qui l'entretient sans le savoir. Dans cette situation, les employés mais encore davantage les autres managers doivent faire les frais de cette vision fantôme qui hante le manager principal. Non seulement ce dernier ne peut pas voir l'influence que cette ombre de vision a sur ses rapports avec ses subordonnés, mais il ne peut pas avoir conscience des impacts de son « inconscience » sur le management quotidien de son organisation ou de son entreprise. Cette inconscience paralyse l'organisation dans des rapports de forme, alors qu'en période d'incertitude ce sont les rapports de fond qui devraient prévaloir pour permettre une véritable flexibilité dans l'ensemble de l'entreprise.

### **Rapport de forme – rapport de fond** **Un exemple : la mise en place d'équipes semi-autonomes**

Les entreprises et organisations qui ont déjà mis en place des équipes dites semi-autonomes ou responsabilisées ont compris que la seule mise en place de ces équipes ne suffit pas à changer les attitudes et encore moins la culture de l'entreprise. Au-delà de l'enthousiasme des premiers moments, les managers se rendent vite compte qu'il leur est de plus en plus difficile de garder le feu sacré d'une part et de satisfaire d'autre part les attentes des membres des équipes quant à une plus grande autonomie de fonctionnement. Les managers de ces équipes se retrouvent vite coincés entre des membres d'équipe plus autonomes à l'égard de la gestion en général, plus engagés dans leur responsabilité, et une haute direction qui maintient avec eux un rapport d'autorité, de reddition de comptes traditionnelle et d'autorité unidirectionnelle.

En scrutant un peu plus, on découvre vite que certaines étapes de départ ont été escamotées par la haute direction qui, comme on l'a déjà vu ailleurs, a tenu pour acquis qu'elle se positionnait elle-même en semi-autonomie du simple fait qu'elle autorisait la mise en place d'équipes responsabilisées. Puisqu'il « parle »

de semi-autonomie avec ses cadres intermédiaires, le manager croit qu'il est lui-même de ce côté de la gestion et que le développement de cette forme de gestion revient à ses cadres intermédiaires. Or toutes les entreprises et les organisations qui se sont lancées dans cette aventure ont un jour ou l'autre buté contre le mur de l'incompréhension et de l'ambiguïté généré par le cheminement parallèle des employés et des managers.

**Un cadre d'intégration de la semi-autonomie**

Du côté du management	Du côté des équipes
Une démarche personnelle.	Une démarche d'équipe.
La connaissance de ses paramètres personnels, tels son style de gestion, sa vision de l'organisation, ses habiletés particulières.	La connaissance des paramètres de l'entreprise ou de l'organisation, tels que les contraintes financières, légales et professionnelles, les exigences de rentabilité, de qualité et d'efficacité.
La connaissance de sa vision de la notion de responsabilité et de ses limites actuelles quant au transfert d'une véritable responsabilité aux équipes.	La détermination des activités devant faire maintenant l'objet d'une délégation vers l'équipe.
La nécessité d'un suivi continu au sein de l'équipe de management.	La nécessité d'un échange continu sur le travail d'équipe.

La mise en œuvre de la **semi-autonomie** comme mode de gestion doit nécessairement passer par une démarche personnelle des managers, qui doivent sonder en eux un certain nombre d'éléments allant de leur style personnel de gestion et de leur vision des rapports qui doivent encadrer la relation avec les employés au type de rapports qu'ils valorisent dans leur agir quotidien. L'exercice de la semi-autonomie ne saurait bien se dérouler dans un rapport reposant essentiellement sur l'autorité.

Le rapport de **puissance** permet d'obtenir de meilleurs résultats, mais encore faut-il être en mesure de l'exercer. Ce n'est pas toujours facile lorsque la structure même de l'entreprise ou de l'organisation se fonde sur l'étalage et la hiérarchisation de

l'autorité. Voici, fort probablement, le défi le plus important qui attend l'équipe de managers : le passage de l'autorité à la puissance, avec la crainte inhérente de ne pas pouvoir, ce faisant, atteindre les objectifs de production et de rentabilité.

C'est pourquoi cette démarche doit commencer par un **engagement** de la haute direction à modifier sensiblement ses attitudes à l'égard de son équipe de managers si elle souhaite que cette dernière fasse de même avec les employés. Autrement, la pression deviendra indue sur les managers de premier niveau. Cette démarche doit tout d'abord porter sur ce que l'on appelle le **sentiment** de responsabilité qui habite tout manager et qu'il confond souvent avec sa responsabilité de manager. En l'absence de distance critique par rapport à sa responsabilité, il aura tendance à considérer toute atteinte à sa dite responsabilité comme une critique de sa personne en mélangeant son rôle et l'image qu'il a de lui-même dans ce rôle.

C'est précisément sur l'exercice quotidien de ce sentiment de responsabilité que doit porter la démarche personnelle de réflexion dans laquelle l'équipe de managers s'engage au moment où elle songe à mettre en œuvre la semi-autonomie. Si cette réflexion est escamotée, quelque temps après la mise en place des équipes semi-autonomes, de nombreux problèmes de congruence apparaîtront et hypothéqueront la réussite de l'opération.

De même, du côté des équipes, la réflexion portera davantage sur, d'une part, la connaissance qu'ont les employés des contraintes auxquelles est soumise l'organisation ou l'entreprise (contraintes tout autant financières, légales, concurrentielles que professionnelles) et, d'autre part, sur leurs attentes et leur capacité à prendre en charge les responsabilités inhérentes à ce type de structure. Or c'est le rôle du manager de conduire cette réflexion et il ne saurait être à l'aise pour ce faire s'il ne l'a pas faite **lui-même** et sur tout s'il n'est pas supporté par une équipe de gestion bien articulée dans cette direction.

Bref, la mise en œuvre de la semi-autonomie est d'abord et avant tout une démarche de changement qui, comme toute démarche, connaît un début mais dont la fin demeure un peu utopique. Dans la mesure où les managers s'y engagent, ils prennent pleinement conscience de sa difficulté, mais en même temps de son très grand intérêt dans le développement personnel des individus au sein de l'organisation ou de l'entreprise.

Cette approche ne saurait être réduite à une recette qu'il suffirait d'appliquer moyennant quelques aménagements ! Ceux qui ne l'ont pas compris en mesurent pleinement les conséquences aujourd'hui en tentant de redonner du dynamisme à des organisations composées de gens désabusés, démotivés et qui « **font leur temps** » en attendant la retraite !

Bref, on ne saurait trop insister sur les inconvénients majeurs que peut produire, au sein d'une organisation ou d'une entreprise, l'influence d'une vision « perversie ». Qu'il s'agisse d'une habile mise en scène pour maquiller son apparence ou encore d'une non-conscience de son existence, les managers endossent, à cet égard, une forte responsabilité. Au moment où, dans la mise en œuvre d'un changement, ils doivent élaborer une stratégie politique, la manipulation ou la non-conscience de la vision rendra plus difficile sa réussite et son appropriation par le plus grand nombre au sein de l'entreprise ou de l'organisation.



C H A P I T R E

5

*UNE STRATÉGIE POLITIQUE*



Si la mise en œuvre d'un changement de niveau deux rend incontournable l'articulation d'une vision mobilisatrice, il n'en demeure pas moins que l'actualisation de ladite vision implique la mise en branle d'une stratégie politique. Cette stratégie, dirigée tout autant vers l'intérieur de l'organisation que vers son environnement externe, fait appel à certaines habiletés que tout manager, impliqué dans un changement organisationnel, se doit d'acquérir dans son apprentissage du changement. Cet apprentissage est d'autant plus important que le déclenchement des changements de type deux (fusions, regroupements, intégrations) découle, dans l'univers public en particulier, de décisions éminemment politiques. Le manager doit également comprendre que si le monde politique est celui qui a enclenché la décision, cela n'implique pas que ce dernier soit tout à fait à l'aise avec les conséquences de cette décision et qu'il puisse la supporter à moyen terme. Conséquemment, sa stratégie devra prendre en compte cette éventualité.

Il est impératif pour le manager impliqué dans le changement d'élaborer une stratégie politique s'il souhaite éviter une politisation incontrôlée de la mise en œuvre du changement envisagé. Cette politisation pourrait faire en sorte que certains acteurs récupèrent les retombées des décisions pour les retourner soit contre les décideurs politiques, soit contre les managers eux-mêmes. En d'autres mots, en travaillant à l'appropriation par l'homme politique de la vision qui sert de repère audit changement, le manager se donne des appuis majeurs à la réalisation de cette vision. Autant le manager, comme nous l'avons vu ailleurs, se doit de travailler à l'intégration par l'ensemble de l'organisation de la vision proposée en appui au changement, autant il doit s'assurer que l'homme ou la femme politique incluront dans leur discours une partie de cette vision pour que cette dernière « paraisse » intégrée tout autant à l'externe qu'elle doit le paraître à l'interne et qu'il ou qu'elle sera en mesure d'appuyer le changement au moment où ses conséquences, attendues ou non, se feront sentir.

Cette stratégie doit s'appuyer sur une approche pédagogique à l'égard des élus politiques directement touchés par les services offerts par l'organisation. Cette approche pédagogique a pour visée d'influencer l'homme ou la femme politique en lui offrant de quoi « alimenter » sa réflexion sur les services dont il se sent responsable envers sa population, et sert en même temps d'argumentation pour que l'homme ou la femme politique puisse répondre aux questions pouvant venir de cette même population.

Cette stratégie a d'autant plus d'importance qu'il faut se rappeler que, dans l'univers politique, l'élu ou l'élue cherche constamment à donner l'impression qu'il ou elle est le véritable maître d'œuvre dudit changement et qu'il ou elle « contrôle » efficacement les services publics par exemple. Aussi est-il mal venu pour le manager, si visionnaire soit-il, d'entreprendre un changement sans qu'il ait eu l'aval du politique et qu'il ait fait en sorte que le politique partage sa vision. Sans ce travail « d'incubation politique » de la vision à la source du changement, il est téméraire pour un manager de s'engager dans la mise en œuvre. L'homme ou la femme politique ne se sent pas lié(e) par les conséquences du changement. Cela a pour effet de politiser la gestion et la mise en œuvre quotidienne du changement, ce qui rend le travail du manager impossible. À moins, bien sûr, que le changement soit conduit par un manager politique, lequel ne vise pas un réel changement mais seulement son apparence. Dans ces circonstances, il se préoccupe peu de ce qui peut en résulter dans la mesure où ses intérêts et ceux des individus qui le soutiennent ne sont pas menacés.

## AUTANT INTERNE QU'EXTERNE

L'implantation du changement à l'ensemble de l'organisation, particulièrement lorsqu'il s'agit d'une fusion ou d'une intégration, nécessite également une stratégie politique, car il serait téméraire de penser qu'il suffit de donner « l'ordre » du changement pour que les acteurs internes, en provenant d'organisations diverses antérieurement autonomes, se sentent liés par le changement proposé. Aux actions hautement symboliques que le premier manager se doit de poser pour signaler l'enclenchement du changement, aux efforts qu'il doit consacrer pour « influencer » son équipe de gestion et l'amener à s'approprier le changement, s'ajoutent des actions à caractère politique dont l'objectif est de permettre aux acteurs symbolisant les cultures antérieures d'effectuer un passage aussi harmonieux que possible vers la nouvelle culture.

Dans cette approche, la force du premier manager sera de proposer une culture intégrante qui sache reprendre des éléments des cultures antérieures et en même temps s'en démarquer par la mise en avant d'éléments spécifiques au nouveau contexte. À cet égard, il lui serait avantageux « d'utiliser » les symboles des cultures antérieures afin qu'ils puissent signifier le plus possible, grâce au cheminement de son équipe de gestion, les valeurs renouvelées de la nouvelle organisation.

Politiquement, il importe que les acteurs des anciennes organisations aient le sentiment de contribuer non seulement à l'actualisation du changement, mais aussi à sa symbolisation, ce qui favorise, dans l'ensemble de la nouvelle organisation, le transfert de légitimité dans l'imaginaire des membres de l'organisation. En l'absence d'un tel transfert, le manager principal devra consentir des efforts considérables à la coordination au détriment des actions d'intégration que la mise en œuvre d'un changement de type deux requerrait pour sa réussite.

Dans le secteur public, en particulier, tout changement organisationnel résultant d'une décision politique doit être fortement arrimé avec ceux qui, à l'extérieur de l'organisation, se sentent directement responsables vis-à-vis de la population des décisions prises et surtout de leur actualisation sur le terrain. Il importe donc que le manager principal, dans son travail d'intégration, consacre un temps important à assurer cet arrimage afin d'avoir les coudées relativement franches dans la mise en œuvre dudit changement. Par ailleurs, à l'interne, la fusion ou l'intégration d'organisations existantes nécessite une attention toute particulière aux « porte-couleurs » des anciennes organisations pour assurer la légitimité « politique » et symbolique dudit manager. Oublier l'impact politique d'un changement aurait des conséquences tout aussi tragiques que de piloter un changement sans proposer une vision mobilisatrice : ce dernier risquerait de rester une coquille vide ou de n'être tout au plus qu'un grand chambardement dont les conséquences seraient plus néfastes que les causes qui lui auraient valu d'être mis en branle ! Mais à quoi le manager devra-t-il prêter attention afin d'assurer un transfert adéquat de la légitimité de son projet de changement ? Et surtout de quoi sera composée cette légitimité à laquelle tout maître d'œuvre du changement devrait se rattacher pour pouvoir le rendre à terme en comptant sur l'apport du plus grand nombre au sein de son organisation ?

## AUX SOURCES DE LA LÉGITIMITÉ

Dans les faits, cette légitimité est formée de trois composantes : **la légitimité du sens, la légitimité du contenu et la légitimité du processus**. Cependant tous les types de managers n'ont pas la même attitude ni le même intérêt à l'égard de ces différentes composantes. Ce qui explique les grands écarts que l'on rencontre, d'une organisation à l'autre, dans la conduite du changement et la faible prise en compte, dans la majorité des cas, de ses éléments politiques. Pour

tout manager de puissance, ces trois composantes de la légitimité sont essentielles à la réussite du projet de changement. Dans le cas du manager de pouvoir, seule la légitimité du processus importe, car son rapport avec le monde politique s'effectue à l'extérieur de la sphère administrative interne, bref avec ceux susceptibles d'accroître son pouvoir et non avec ceux à qui il délègue une parcelle de son pouvoir. Quant au manager politique, il veille surtout à l'apparence de légitimité, de quelque nature qu'elle soit, et ses actions visent en particulier la mise en place d'images susceptibles de suggérer cette apparence.

Bref, on comprend que si, pour le manager de puissance, la recherche de légitimité vise tout autant la conduite du changement que le changement lui-même, pour le manager de pouvoir et le manager politique, cette recherche de légitimité ne vise que la conduite du changement. C'est cette conduite qui doit leur paraître légitime. C'est à cette conduite qu'il leur faut accorder toute leur attention pour ne pas être pris en faute dans le processus. À la limite, ce n'est pas où ils vont qui leur importe, mais le fait qu'ils donnent l'impression d'aller quelque part! Ainsi, il leur est toujours possible de bifurquer en cours de route, d'enclencher un nouveau changement, d'essayer autre chose sans danger d'être inquiétés sur la signification de cette bifurcation et d'être pris à partie pour leur manque de cohérence!

Mais, pour le manager de puissance, de tels méandres paraissent inappropriés, voire malhonnêtes. C'est ce qui fait à la fois sa force et sa faiblesse dans un univers où la rectitude politique est devenue omniprésente et où la cohérence apparaît comme un carcan plutôt que comme un support. Il doit donc apprendre les règles de mise en scène qui lui permettront, tout en poursuivant l'atteinte des trois types de légitimité, de ne pas apparaître trop « marginal » par rapport à ses collègues. Car, comme le signalait Mishima, « il est dans la nature du pouvoir de craindre davantage la pureté que n'importe quelle corruption ».

Est-il nécessaire de rappeler toute l'importance, en plus de la reconnaissance de l'existence de cette mise en scène, d'apprendre à être plus un acteur qu'un comédien. Dit simplement, l'acteur est celui qui reste lui-même dans ses personnages et le comédien, celui qui s'y perd et se prend au sérieux. On connaît le nom de l'acteur, mais on ignore bien souvent celui du comédien. C'est dans ce contexte et en respectant les règles non écrites de la mise en scène en gestion que l'on s'attardera aux différentes facettes de la légitimité du changement.

### Les règles de la mise en scène en gestion

Tout comme le théâtre, le management d'une organisation obéit à des règles de mise en scène. Elles ne sont pas toujours explicites, d'autant plus que celui qui tient le premier rôle n'a pas toujours intérêt à ce qu'elles le soient. Mais rares sont ceux qui considèrent la gestion d'une organisation ou d'une entreprise comme un jeu, ne retenant de ce dernier que son aspect ludique. Mais le jeu doit être entendu ici dans son aspect dramatique et, pour que la pièce ait du succès, les acteurs doivent savoir jouer sans se prendre au jeu !

De plus, le fait de considérer la gestion comme un jeu aide ceux qui y œuvrent à prendre une distance avec leur rôle et à ne pas personnaliser tout ce qui advient au personnage qu'ils représentent. Vue sous cet angle, la conduite d'une organisation ou d'une entreprise devient plus stimulante. Énonçons, à titre de rappel, les règles les plus importantes.

1. **Faire semblant** : on entend par là que le personnage que l'on joue n'est jamais plus important que soi-même et qu'il faut se le rappeler constamment. Autrement nous risquons d'être affectés par ce qui lui arrive.
2. **Respecter le rôle qui nous a été attribué** : un personnage secondaire ne peut prétendre au premier rôle dans l'actuelle mise en scène ni, et cela est fondamental, paraître meilleur, sur scène, que le détenteur du rôle principal.
3. **Respecter les autres rôles** : se rappeler que chaque rôle est important, y compris les rôles marginaux que l'on appelle les utilités ou les faire-valoir. Ils ont leur raison d'être dans la mise en scène et peuvent même servir de boucs émissaires.
4. **Respecter les engagements** : cela est particulièrement évident dans les processus de consultation où chacun est appelé à dire son mot même si la partie est déjà jouée ! Dans ces conditions, il faut se rappeler que le processus de consultation sert de soupape à la tension provoquée par la remise en cause consécutive au changement.
5. **Ne pas sortir du jeu** : une fois que la pièce est lancée, il ne sert à rien de rappeler que l'on aurait pu jouer autre chose !

## LA LÉGITIMITÉ DU SENS

### La légitimité du sens : une définition

Le sens prend sa légitimité dans la mesure où le par adigme sur lequel le changement s'appuie est clairement exprimé et où la mise en œuvre du projet de changement qui en découle s'y réfère constamment.

A contrario, un changement qui est enclenché sans que le paradigme de base soit énoncé n'a en soi pas d'autre sens que les activités qui composent sa mise en œuvre, et ce, indépendamment des raisons invoquées. C'est ainsi que de nombreuses réformes dans le domaine de la santé ne sont en fait que des épisodes différents d'un même changement. Dans les faits, il n'y a pas de véritable changement, mais des modifications de structure sans que le paradigme de base soit changé.

L'orientation clientèle, dans le domaine de la santé par exemple, représenterait un véritable changement de paradigme par rapport à l'orientation ressource, l'orientation programme et même l'orientation populationnelle.

Tout en étant la plus importante des trois composantes de la légitimité, c'est aussi la plus négligée. Cette négligence découle justement du fait que le management, tout comme la politique, navigue depuis plusieurs années sur un océan d'incertitude, d'ambiguïté et de pénombre. La grande quantité de changements de type deux auxquels notre monde et nous-mêmes avons été confrontés, sans qu'une partie importante des décideurs politiques et administratifs en tiennent compte en continuant d'appliquer les solutions d'hier à des problèmes contemporains, a vidé petit à petit de leur sens bon nombre de gestes, de structures, voire d'institutions. Les individus, quand ils ne se laissent pas emporter par le marketing de consommation visant à leur faire oublier justement cette réalité, se voient dans l'obligation de trouver eux-mêmes une signification à ce qui leur arrive (perte d'emploi, délocalisation, perte de sécurité, éclatement des anciens paradigmes, perte de confiance en l'État, etc.) et bon nombre n'y parviennent tout simplement pas. Dans ces circonstances, le monde traditionnel du travail organisé représente, pour ceux qui y œuvrent,

une source potentielle de sens. Les travailleurs des réseaux publics, principalement en raison de l'aspect vocationnel et missionnaire de leur travail au service d'autrui, sont plus susceptibles que les autres travailleurs de vouloir y puiser une parcelle de sens et sont ainsi plus vulnérables à son absence. Mais encore faut-il qu'on les alimente.

Pour le secteur privé, cette quête de sens repose d'abord sur la mise en œuvre d'un sentiment d'appartenance rendu d'autant plus nécessaire que la loyauté des organisations envers leurs employés a souvent été mise à mal dans les dernières années et que le comportement des jeunes employés, en particulier, se révèle passablement problématique pour les entreprises.

C'est pour cela qu'à l'occasion de la mise en œuvre d'un projet de changement, la recherche de la légitimité du sens devient si importante. En l'absence de sens intégrateur, les individus auront en effet tendance à développer leur propre sens à ce mouvement, avec toutes les incohérences que cela ne manquera pas de créer et le nécessaire accroissement des mécanismes de contrôle, eux-mêmes sources d'annihilation de sens, qui s'ensuivra. Bref, en faisant l'économie du sens, on ne fait pas celle du contrôle. Au contraire, c'est lorsque les personnes ne peuvent pas attribuer de valeur ajoutée au changement qu'on leur demande dans leurs façons de faire, dans leurs méthodes ou leurs attitudes qu'elles ont tendance à effectuer leur travail de façon mécanique, sans réelle passion, et à se décharger petit à petit de la nécessaire coordination du travail des uns et des autres. Ce faisant, les contradictions et les incohérences de l'organisation s'amplifient et nuisent considérablement non seulement à la mise en œuvre du changement, mais à l'efficacité de l'organisation elle-même.

À ce jeu, le manager de pouvoir est roi et se complait dans ce type de climat. L'incertitude dans laquelle se retrouvent les employés privés de sens intégrateur renforce son pouvoir et l'image qu'il a de lui-même. Il apparaît alors comme la clé de voûte du changement, celui par qui tout doit passer pour être agréé, sans que cela signifie pour autant qu'il en est le véritable maître d'œuvre. Car ce n'est pas le changement comme tel qui l'intéresse, mais l'occasion que ce changement présente dans la consolidation de son rapport de pouvoir avec son équipe. Quant au manager politique, il cherchera plutôt à découvrir ce que veulent entendre les employés à l'égard du sens pour leur retourner un langage teinté mais non porteur de sens, car il ne saurait se laisser enfermer dans ce qu'il considérerait comme un carcan advenant de nouvelles opportunités ou un virage inattendu.



L'un et l'autre auront donc tendance à négliger cette légitimité du sens, car elle bousculerait leur intérêt et leur ferait perdre de vue ce qui les anime dans le management : maîtriser la situation pour le manager de pouvoir et être tout à tous pour le manager politique !

Reste le manager de puissance pour qui le sens revêt une importance capitale dans ce qui le motive. Il lui sera facile de rechercher cette légitimité, mais plus difficile de s'en détacher. Comme on l'a déjà signalé, le manager de puissance l'est justement en fonction du sens qui l'habite. Il peut difficilement s'en dissocier. Si cela lui est fort utile pour maintenir la cohérence d'un projet de changement, cela par contre le handicape dans sa mise en œuvre qui ne manque habituellement pas de méandres ni de détours. C'est pour cela qu'il doit consacrer ses efforts à rappeler le sens du changement plutôt que de s'attarder aux modalités de sa mise en action. À ce jeu, il doit apprendre à faire confiance à ceux qu'il aura réussi à influencer, puisque c'est ce qui l'anime. Conséquemment, la légitimité de sens prend pour lui une importance capitale. Cela a tendance à le rendre soupçonneux à l'égard des grands projets politiques énoncés pour plaire plus que pour être réalisés ! Il a besoin d'un temps d'incubation pour pouvoir faire sien ce projet et l'arrimer à sa vision générale afin d'en faire un tout intégré. Cette intégration lui permet de se sentir à l'aise de la défendre devant les membres de son organisation.

Sa difficulté principale, dans ce domaine, repose sur son incompréhension des jeux de pouvoir à l'œuvre dans le projet de changement. Il tente, à tort, de convaincre les opposants de se rallier et de faire fi de leurs ambitions, alors que le manager de pouvoir tire un grand profit de ces luttes entre les membres de son organisation. C'est pour ne pas faire les frais de ces luttes que le manager de puissance doit, apparemment, renoncer à ce que sa vision soit fortement intégrée par son organisation sur le plan théorique, mais viser davantage la mise en place d'une structure qui permet à ceux qui partagent sa vision de la mettre en œuvre indépendamment des querelles de pouvoir.

Quoi qu'il en soit, la légitimité du sens est, dans une certaine mesure, la pierre angulaire de tout projet de changement. C'est elle qui détermine la finalité du projet et sa raison d'être. C'est elle qui va permettre non seulement de justifier le projet de changement, mais de lui donner l'alignement voulu. C'est encore cette légitimité du sens qui favorise l'établissement d'une vision commune et partagée du projet. Sans cette légitimité, le projet perd de son caractère de transcendance et se dilue dans les multiples projets de moindre envergure



que les activités quotidiennes exigent. Les projets de réforme enclenchés sans cette légitimité, et le plus souvent conduits par des managers de pouvoir ou des managers politiques, remplissent rarement leurs promesses. Habituellement lancé en grande pompe, à l'occasion de l'adoption d'une loi ou d'un décret ministériel, et une fois passée l'effervescence du moment engendrée par le brouhaha initial, le projet a vite fait de rencontrer ses limites, mais surtout il devient victime de la lente démotivation des troupes réquisitionnées pour la énième mise en œuvre d'une énième réforme! On a souvent alors l'occasion de découvrir que, sous les apparences d'une réforme, il n'y a, au fond, qu'un changement de structure. Tout ce qui a précédé l'adoption de celle-ci n'a servi, finalement, qu'à mettre en scène ou encore à mettre la table pour une apparence de changement. Combien de managers de puissance ont alors connu la désillusion, mais combien de managers de pouvoir et de managers politiques y ont connu leurs meilleurs moments et y ont acquis l'expérience qui les sert si bien?!

Bref, cette légitimité du sens, quoique essentielle à la réussite d'un changement de type deux, n'apparaît pas nécessaire à tous : ni au manager de pouvoir ni au manager politique et encore moins au politicien. Cela aide à comprendre les échecs et les réussites mitigées des réformes à répétition dans des domaines comme la santé et l'éducation où les paradigmes de départ, la vision médicale pour l'un et la confusion entre éducation et instruction pour l'autre, ne sont jamais remis en cause. Toute réforme, dans ces conditions, vise d'abord et avant tout à consolider les anciens paradigmes malgré leurs limites et à minimiser ses effets financiers sur les caisses de l'État.

## LA LÉGITIMITÉ DU CONTENU

La légitimité du contenu est celle qu'on invoque le plus souvent pour expliquer les raisons mêmes du changement. Énoncées le plus fréquemment comme des évidences, ces raisons visent non pas tant à convaincre qu'à créer un momentum autour du projet de changement. Utilisée dans le prolongement de la légitimité du sens, la légitimité du contenu permet un éclairage plus précis du paradigme autour duquel s'articule le changement proposé. Elle permet également au manager de puissance de préciser sa vision et sous quel angle le changement proposé s'y insère. Elle favorise aussi les échanges sur la compréhension commune de la situation qui a donné naissance au changement et les objectifs poursuivis par sa mise en œuvre.

### La légitimité du contenu : une définition

Le contenu prend sa légitimité dans la mesure où les prémisses qui ont donné naissance au changement sont ceux-là mêmes que l'on invoque pour sa mise en œuvre. C'est ainsi que si un changement est amené pour des raisons de contraintes financières, il perd de sa légitimité de contenu si ceux qui l'enclenchent persistent à reléguer au dernier rang cette prémisses tout en l'énonçant dès qu'une modalité de la mise en œuvre s'en éloigne ou la compromet.

Peu importe le langage qu'on leur sert, les membres d'une organisation ont vite fait de comprendre que la cause du changement est strictement d'ordre financier et que, sans cette contrainte, le changement dans lequel ils sont impliqués n'aurait pas été enclenché. Bref, le changement n'est que conjoncturel et le temps pourrait y mettre fin, si l'on sait bien manœuvrer à travers une résistance qui saura cacher son jeu.

Pour le manager de pouvoir, cet exercice est d'un précieux secours afin de mesurer les forces en présence, la nature de l'équilibre ou du déséquilibre entre les tenants et les opposants, et de distinguer ceux qui sauront tirer profit du changement et sur qui il pourra finalement compter. La légitimité du contenu est pour le manager de pouvoir un prétexte, une occasion de jauger les individus, d'identifier les pragmatiques et d'isoler les rêveurs. Elle est l'occasion de mettre à jour la liste de ses alliés, c'est-à-dire de ceux à qui il pourra déléguer une partie de la mise en œuvre parce qu'il sait comment les contrôler. Bref, contrairement au manager de puissance qui, dans le but de bien assumer la légitimité du contenu, va au front, le manager de pouvoir en profite pour se mettre en mode d'observation et fractionner en une multitude de comités la recherche de cette légitimité.

Si le sens du changement lui importe peu, contrairement au manager de puissance, son contenu ne lui importe pas davantage. Le changement étant annoncé, il faut le mettre en œuvre et c'est ce à quoi il va s'attaquer de façon telle que son pouvoir en sorte grandi. Le changement est pour ce dernier une occasion, une étape de sa carrière, et l'apparence du résultat sera pour lui déterminante. C'est pourquoi il cherche à mettre l'accent sur les moyens qui lui sont

accordés pour mener à bien ce changement. Ce faisant, il a momentanément l'allure d'un chevalier au service de son organisation et qui ne veut pas l'envoyer au front sans armure! Mais dans les faits, ce qui lui importe davantage, c'est d'évaluer le sérieux du projet de changement annoncé à l'aune des moyens mis à sa disposition. S'il est moyennement rassuré sur ce point, il passe outre aux hésitations des membres de son organisation, cadres comme employés, et vise essentiellement l'apparence des résultats. Il déplore certes les conséquences humaines de cette attitude sur son organisation. Démotivation, absentéisme, « burn-out » et autres manifestations de la perte du sens ne représentent pour lui que le prix à payer pour mener à bien la tâche qu'on lui a confiée. Cela représente un « plus » pour sa carrière et c'est ce qui importe!

Quant au manager politique, le contenu trouve sa légitimité dans le fait qu'il a été énoncé par les décideurs, habituellement des politiques comme lui. Que le contenu soit en continuité ou non avec le passé, qu'il corresponde ou non à la mission antérieure de son établissement ou de son organisation ou encore qu'il exige de laisser de côté ce que son équipe avait mis en œuvre lui importent peu. Il cherche davantage à « consoler » les siens qu'à les défendre, à convaincre de passer à autre chose qu'à discuter des enjeux. Bref, son dilemme est le suivant: comment faire le passage sans trop déplaire et sans trop se mettre de gens à dos. Les discussions sur la légitimité du contenu lui servent de théâtre pour évaluer ses appuis, sentir d'où vient le vent du changement et quelle est sa force véritable. Il est plus enclin que le manager de pouvoir à laisser les gens exprimer leur sentiment face au projet de changement, pour faire baisser la pression et préserver son image d'homme ou de femme à l'écoute. Le manager politique, plus que les autres managers, vit de l'image qu'il projette, et cette image, susceptible d'être mise à mal en période de bouleversement, est un bien trop précieux pour se permettre de la négliger dans ces moments particuliers.

Manager de pouvoir et manager politique utilisent donc la légitimité du contenu comme un moyen de récupérer l'occasion que leur offre le changement d'asseoir leur emprise sur leur organisation. Toutes leurs déclarations quant au contenu du changement sont donc à prendre avec un grain de sel. Ils disent tantôt ce que les autres veulent entendre sans le penser nécessairement, tantôt ce qu'il faut pour s'assurer que les enjeux relatifs au contenu du projet

de changement ne viennent pas jeter de l'ombre sur leurs enjeux personnels. Ils n'oublient jamais qu'ils conduisent d'abord leur carrière avant leur organisation. Ils ne voient aucunement comment la légitimité du contenu pourrait ajouter à leur légitimité propre, car celle-ci repose déjà essentiellement sur l'extérieur de l'organisation. Ils craignent justement de devoir, en allant sur le terrain d'un contenu qu'ils ne possèdent pas ou peu, le défendre en lieu et place de ses initiateurs, alors qu'ils sont plus à l'aise de se porter à la défense de ceux qui les maintiennent en place. La légitimité du manager de pouvoir et du manager politique reposant essentiellement sur la notion d'autorité, c'est cette dernière qu'ils ont tendance à rappeler et à soutenir.

C'est là cependant un dilemme que le manager de puissance ne peut éviter et qui lui cause bien des ennuis, car il vibre au contenu d'un projet de changement plus qu'aux qualités de ceux qui l'ont enclenché. Il doit circonscrire cette faiblesse, en période de pénombre politique, au risque de se voir évincer de la conduite du changement, voire de la conduite de son organisation. Il doit ménager son ardeur à la confrontation des décideurs si d'aventure le projet de changement fait montre d'une incohérence propre au monde politique ou si encore les moyens mis à la disposition de la mise en œuvre ne sont pas à la hauteur des ambitions énoncées dans l'annonce du changement. Il lui faut apprendre à décoder le langage du politique et à comprendre que ce que l'on dit dans ce milieu est plus important que ce que l'on fait, même si pour lui l'un ne va pas sans l'autre. Il doit apprendre à jouer le jeu du pouvoir auprès de ses collègues managers, à ne pas mettre toutes ses cartes sur la table, à écouter plutôt que de parler même si on l'y invite. C'est précisément parce qu'il accorde beaucoup d'importance au contenu dans un contexte où ce dernier ne compte guère qu'il lui faut être prudent et ne pas exiger du système plus de cohérence que ceux qui le contrôlent et en vivent ne sont capables d'en donner! C'est par le détachement, et non le désintérêt, des enjeux qu'il y parviendra. En s'intéressant davantage aux personnes que le manager de pouvoir et le manager politique ont tendance à le faire, il saura trouver la motivation pour conduire un changement dont il prévoit déjà qu'il sera problématique. Il saura aussi ramener à de justes proportions l'énergie et l'engagement qu'il serait tenté d'investir pour faire du changement annoncé « son » changement.

## LA LÉGITIMITÉ DU PROCESSUS

### La légitimité du processus : une définition

Le processus prend sa légitimité dans la mesure où les moyens mis à la disposition de ceux qui doivent mener à bien le changement sont à la mesure des objectifs énoncés dans le projet d'origine. C'est ainsi que, si un changement vise une transformation des façons de faire, il perd de sa légitimité si l'on retire par exemple le financement des anciens modes sans prévoir le financement adéquat des modes chargés de les remplacer.

Il en a été ainsi dans le cas de ce qu'on a appelé « le virage ambulatoire » lorsqu'on a fermé des lits hospitaliers sans mettre en place les services à domicile équivalents. Jugeant le fruit à ses arbres, les observateurs et plus encore ceux chargés de mettre en œuvre le changement ont compris que le changement n'était qu'apparent et cachait ses véritables motifs.

Terrain de prédilection du manager de pouvoir, le processus revêt pour ce dernier une importance majeure, car c'est par lui qu'il peut asseoir son autorité tout comme ses exigences personnelles en matière de méthodologie. C'est au cours du processus qu'il peut également demander force rapports, comptes rendus et états de situation qui font trembler ses subordonnés mais qui lui donnent l'impression de maîtriser la situation. Ces différents rapports lui permettent de savoir à quoi il doit prêter attention, quelles questions il doit poser et à qui pour donner l'impression de savoir où il s'en va. En d'autres mots, puisqu'il ne possède pas le contenu, ses subordonnés lui offrent sur un plateau d'argent toutes les munitions pour les renvoyer au front en leur donnant l'impression que cela vient de lui-même ! De plus, s'il est, par exemple, de formation comptable, le manager de pouvoir sait orienter la grande majorité de son personnel sur la question financière et ramener ainsi le projet de changement à l'intérieur de frontières qu'il connaît. Le sens du changement de même que son contenu sont complètement obnubilés. C'est ainsi que s'achève le glissement d'un changement de type deux au départ (nouveau paradigme) vers un changement de type un (brassage de structures) à l'arrivée. Mais cela n'a aucune importance pour le manager de pouvoir.

Ça brasse et il est aux commandes! C'est une position beaucoup plus enviable que celle de bon nombre des gens de l'organisation qui, eux, se font brasser!

Pour le manager politique, le processus est aussi un terrain qu'il connaît bien et dans lequel il se sent habituellement à l'aise. La recherche d'un consensus sur les activités à entreprendre, la mise en place d'une ligne directrice qui ne soulève pas trop de vagues et l'appel à laisser de côté les divergences font partie de sa trousse d'outils et des qualités qu'on lui reconnaît. Il peut même réussir par là à faire oublier sa faiblesse quant au sens et au contenu. C'est d'ailleurs principalement dans le processus, par la multiplication des comités et des instances de consultation, qu'il va chercher la légitimité qui lui est nécessaire pour conduire le changement. Cela ne veut pas nécessairement dire qu'il saura le mener à terme, mais sa conduite du changement n'a rien de menaçant pour les commanditaires du changement. Par certains côtés, le manager politique est le mieux placé pour mettre en place des changements qui n'en sont pas! Il ne questionne ni le sens ni le contenu, mais accorde une grande importance au processus et à l'apparence. Même s'il occupe un poste de direction, on dira de lui qu'il est un bon serviteur. Ses appuis seront toujours plus importants que ses réalisations, et cela, il ne peut ni ne doit l'oublier.

Quant au manager de puissance, le processus peut devenir son talon d'Achille parce qu'il a une trop grande propension à faire le lien immédiat entre le sens du changement, son contenu et le processus de mise en place. Sa tendance à relever les incohérences, à se montrer peu ouvert aux accommodements qui vont à l'encontre du projet de changement et l'impression qu'il donne de confronter, par sa rigueur, les commanditaires du changement lorsque leurs actions ne se révèlent pas à la hauteur de leurs promesses, en font un manager difficile à prévoir, ce qui représente un sérieux handicap pour la mise en scène. Bref, le manager de puissance aurait intérêt à laisser le processus aux membres de son organisation et à se concentrer sur le rappel des objectifs premiers du projet de changement. S'il a bien su tabler sur la légitimité du sens et du contenu, il ne devrait rencontrer aucune difficulté particulière dans le processus de mise en œuvre. C'est plus particulièrement dans cette étape que le manager de puissance doit se concentrer sur les règles de mise en scène de la gestion. Cela lui évitera bien des écueils.

Parmi les aspects politiques du changement souvent négligés, figure la question de la légitimité. En effet, bon nombre de changements sont enclenchés sans que cette question de la légitimité soit abordée. Pire, on la tient parfois pour acquise en supposant qu'il suffit de dire quelques mots de justification pour pouvoir passer, sans problème, à la mise en place du changement annoncé. À court terme, cette occultation de la légitimité ne semble pas créer de véritables problèmes. Tout semble se dérouler comme d'habitude. Mais c'est à moyen terme que les effets se font sentir dans une lente mais inexorable démotivation du personnel, dans la perte de confiance envers les dirigeants et dans l'attitude du chacun pour soi qui en découle. Sans compter qu'au bout du compte, c'est la clientèle qui en fait les frais. La lente érosion des systèmes publics de santé et d'éducation, en particulier au Québec, illustre de façon éclatante ce désenchantement qui se transmet à la population sans que cette dernière sache trop pourquoi les réformes incessantes ne donnent pas les résultats escomptés.

On confond souvent la légitimité du changement avec la légitimité de la personne qui s'en fait la porte-parole. C'est là une grave erreur. S'il est vrai, par exemple, que la légitimité de l' élu politique qui annonce le changement lui donne une crédibilité certaine au départ, vient le temps où le changement, mis en œuvre par une multitude d'intervenants, personnes comme institutions, ne peut plus se rattacher à cette crédibilité de l' élu. Il doit puiser sa légitimité dans son essence propre. Plus celle-ci est mince, plus vite apparaissent le désenchantement et le cynisme de ceux qui avaient été originairement séduits. Le cynisme et le désenchantement finissent par rejoindre ceux-là même chargés de sa mise en place et qui n'investissent plus la même énergie dans son actualisation.

La légitimité du changement, qu'il s'agisse du sens, du contenu ou du processus, permet au manager qui s'en inspire d'aborder ouvertement avec son organisation, plus particulièrement dans le domaine public où la question est plus ambiguë, la signification du travail et ce qui motive les individus à le faire. Un changement de type deux est l'occasion rêvée de remettre sur le tapis ce qui incite les individus à œuvrer dans leur organisation, et spécialement s'il s'agit d'une organisation de services. Si la politique est le management des choix, la mise en œuvre d'un projet de changement de type deux est un acte essentiellement politique et le management doit le traiter comme tel. Encore faut-il savoir ce qu'implique le fait de politiser le changement. C'est ce que nous verrons dans le prochain chapitre.

*POLITISER LE CHANGEMENT*



Il peut sembler étrange, après avoir fait état de l'impact plus ou moins heureux du contexte politique sur le changement, d'envisager de politiser le changement alors que c'est justement cette influence qu'il faudrait minimiser ! Pourquoi est-ce ainsi ? Parce que le changement est, au fond, essentiellement politique en ce sens que ses répercussions touchent la distribution du pouvoir au sein de l'organisation ou de l'entreprise et que la meilleure façon d'en réduire les effets est justement de connaître les rouages politiques qui l'accompagnent. On ne répétera jamais assez que le changement, et tout particulièrement le changement organisationnel, a des impacts politiques majeurs.

Ces impacts sont d'autant plus importants qu'ils se retrouvent surtout à l'état latent et ont tendance à se manifester d'abord dans l'ombre plutôt qu'à l'avant-scène. Le manager non averti aura tôt fait de se voir confronté à des embûches importantes par manque d'attention à la dimension politique du changement. Si, dans le domaine privé, ces impacts se dessinent principalement à l'intérieur de l'entreprise, dans le domaine public, ils jouent non seulement à l'intérieur de l'organisation mais de façon tout aussi importante à l'extérieur de celle-ci, là où les acteurs puissants cherchent et trouvent des appuis pour conserver leur emprise sur l'organisation.

Il faut se rappeler qu'en période de changement les acteurs les plus puissants, dans la situation de relatif équilibre que représente le statu quo, ont intérêt à entretenir au sein du système public une certaine anarchie qui leur profite. Ils possèdent, plus que les autres acteurs, les moyens de tirer profit de cette anarchie (financière, sociale, politique) et sont plutôt réfractaires à toute vision du changement qui aurait un impact intégrateur sur les différents systèmes et ramènerait un « ordre » dans lequel leur influence pourrait être amoindrie. Les acteurs du secteur privé n'ont, de leur côté, que très peu d'intérêt à entretenir trop longtemps une forme d'anarchie au sein de l'entreprise, car cette anarchie, au bout du compte, serait préjudiciable à l'efficacité de l'entreprise et, par conséquent, à sa rentabilité même. Dans un sens, ils se tireraient donc dans le pied.

Dans le domaine public, il en va tout autrement. Lorsque la répartition du pouvoir au sein d'une organisation favorise un corps constitué au détriment des autres, les détenteurs du pouvoir ne souhaitent pas le changement même si l'ensemble de l'organisation en profiterait. Il leur suffit parfois de gagner du temps pour éviter qu'un changement trop important prenne place et que les promesses de réforme, susceptible de les affecter, s'estompent graduellement. Le

recours à une commission ou à un comité peut parfois être une planche de salut pour reporter les velléités de changement ou encore s'assurer les moyens d'en atténuer les impacts sans donner pour autant l'impression d'y être fortement opposé. C'est là, pour les éventuels « perdants » du changement proposé, une façon d'introduire l'élément politique au sein du processus de changement.

Au sein d'une organisation plus qu'à l'intérieur de l'entreprise, ceux qui se tirent bien d'affaire en période d'anarchie n'ont pas intérêt à ce qu'un projet de changement vienne tempérer leur influence, voire même remettre en cause l'ordre des priorités. Dans ce contexte, ils souhaitent que se poursuive l'assujettissement de l'ensemble des paramètres aux intérêts financiers, par exemple, ou encore aux intérêts médicaux (dans un hôpital) et que tout projet de changement se réalise dans cette même continuité ! Le pouvoir de ces intérêts particuliers au sein de l'organisation étant d'abord politique, parce que relié soit à une certaine hiérarchisation du travail soit à une reconnaissance antérieure de privilèges, il ne faut guère s'étonner que leur attitude face au changement emprunte tout autant les caractéristiques que les façons de faire du monde politique. On comprend dès lors la difficulté qu'éprouve le manager politique à intervenir efficacement lorsque de tels intérêts se manifestent au sein de son organisation, puisqu'il y est, par nature, lui-même habituellement assujetti et que c'est à ce type d'intérêts qu'il doit sa nomination à ce poste. Ses mandants sauront en temps et lieu le lui rappeler !

### **Le maintien de l'anarchie dans un système public L'exemple du pouvoir médical**

On ne compte plus le nombre de réformes et de transformations qu'a subies le système de santé au cours de ces dernières années. Comment expliquer, autrement que par le maintien d'une certaine anarchie, les échecs répétés des nombreuses réformes tentées dans ce domaine et que l'État ne réussisse pas, malgré ses nombreux efforts et les compressions importantes, à endiguer la croissance des coûts ?

C'est que toute solution qui aurait pour conséquence de modifier la répartition du pouvoir au sein de l'organisation des soins est vouée à l'échec, car les détenteurs actuels du pouvoir n'ont absolument aucun intérêt à y adhérer pour l'instant. Cela pourrait changer

avec la féminisation du corps médical, par exemple, dans la mesure où les femmes ont en général une vision du pouvoir différente de celle des hommes.

L'autre facteur qui favorise l'échec des réformes est le fait que la question est presque toujours abordée sous l'angle des coûts engendrés par la combinaison des nouvelles technologies qui vont en s'accroissant et de l'impact du vieillissement de la population sur un système de soins qui continue de fonctionner comme si ce facteur était marginal.

Si la question était abordée, par exemple, sous l'angle d'une meilleure prise en main par la population de sa propre santé, on pourrait rétablir un meilleur équilibre entre les forces de la demande et celles de l'offre, et parvenir ainsi à mieux maîtriser les coûts. Mais, pour ce faire, il faudrait que le pouvoir passe des mains des médecins aux mains de la population qui nécessite des soins, en modifiant sensiblement le fameux déséquilibre dans l'information sur la santé.

À cela pourrait s'ajouter un ensemble de mesures impliquant autant le secteur privé que l'État. Que ce soit par des assurances, une offre de services moins contingentée ou encore l'utilisation de la fiscalité pour pallier les inégalités dans les revenus des citoyens, il y aurait moyen de favoriser une redistribution du pouvoir et, par tant, un changement important au sein de ce système.

Cette question n'est pas technique. Elle est essentiellement politique dans la mesure où un ministre et son gouvernement devraient alors se mesurer au pouvoir médical qui ne serait plus en mesure de contrôler lui-même l'offre de services, d'établir ses propres quotas d'actes et de gérer lui-même, par ses actes, la répartition de l'enveloppe budgétaire.

Bien sûr, le problème est plus complexe que ces quelques éléments mentionnés, mais l'exemple illustre comment un réel changement dans ce secteur impliquerait une modification des paradigmes en vigueur, se butterait aux forces d'inertie du statu quo et à l'anarchie savamment entretenue par le maintien de la majeure partie de la population dans l'ignorance des mécanismes en cause.

Ce changement est bel et bien un changement de type deux. Il représente une remise en cause des paradigmes en vigueur, soit le recours continu à l'expertise médicale et la diffusion continue d'une vision qui postule l'absence de toute responsabilité personnelle dans l'apparition, l'évolution et le traitement de la maladie.

## LE CHANGEMENT EN POLITIQUE

En politique, le changement relève peut-être davantage d'une vision de l'esprit, même s'il est présenté comme une évolution, un objectif, un processus ou un résultat à atteindre, car il peut signifier, dans l'éventualité de sa mise en application, une défection des appuis, voire même la défaite électorale s'il a pour conséquence de modifier sérieusement l'actuelle répartition du pouvoir! D'où l'intérêt, pour le politique qui s'adresse à la population, d'utiliser abondamment le mot « changement » sans y accoler le moindre contenu consistant qui pourrait compromettre la marge de manœuvre dont il aura nécessairement besoin un jour.

De même, au sein des organisations, les acteurs puissants politiquement parleront du changement tout en se gardant bien de faciliter sa réalisation si celle-ci risque de remettre en cause leurs acquis actuels sans qu'ils aient obtenu, au préalable, une façon quelconque de les maintenir. Ainsi, tout projet de changement sera donc habituellement bien accueilli, nul ne pouvant décemment se positionner contre la vertu, mais sa mise en œuvre sera ralentie à moins qu'elle ne rejoigne les intérêts immédiats dans l'équilibre actuel, ce qui, dans les faits, représente la négation même du changement et le maintien du statu quo!

Dans ce contexte, le manager de puissance, soucieux de la réussite de son projet de changement, aura donc intérêt à bien comprendre cette vision politique du changement, surtout s'il œuvre au sein d'une organisation publique, car les alliances naturelles entre « gens de pouvoir », tout autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, pourraient lui être irrémédiablement fatales! Or cette vision politique du changement s'articule habituellement autour d'éléments s'intégrant en apparence mais non intégrés en réalité afin de laisser une marge de manœuvre en fonction de la motivation, de la volonté et du goût du risque de ceux que l'image préoccupe davantage et qui sont souvent à l'origine de l'annonce du changement. C'est ainsi qu'un projet dont l'intégration paraîtrait trop évidente ou encore reposerait sur une mission ou un concept que ceux qui annoncent le changement ne maîtrisent pas complètement verrait fondre sur lui une opposition d'autant plus forte à l'interne de l'organisation qu'il rencontrerait d'écho à l'externe. Cette opposition, discrète d'abord, empruntera l'apparence d'un processus décisionnel complexifié dont l'objectif n'est pas tant d'enrichir la décision mais de la rendre plus difficile à prendre pour le manager en y mêlant toutes sortes de considérations susceptibles de le détourner de l'objectif réel envisagé par le changement proposé.

Dans ces conditions, le manager de puissance aurait avantage à dévoiler graduellement une interprétation univoque, c'est-à-dire une vision claire de son projet de changement, des principes à sa source et des objectifs visés, car s'il se contente de transmettre une information sans ce code interprétatif, cette information pourrait être utilisée à toute autre fin pour laquelle le « politique » pourrait trouver un avantage. C'est pourquoi le manager doit s'attarder au caractère intégré des informations qu'il transmet. Il le fera en favorisant, dans une stratégie évolutive, l'émergence d'éléments intégrateurs dans la vision des personnes politiques afin que les informations ainsi transmises s'y retrouvent tout naturellement. En d'autres mots, avant d'enclencher le changement, le manager devra parler abondamment de sa vision en des termes que le politique peut « maîtriser » et « récupérer » afin que ce dernier n'ait aucune crainte de perdre l'avantage qu'il doit détenir au sein du système public et n'ait pas la tentation de détourner la vision.

### **LA TENTATION DU DÉTOURNEMENT**

Tout comme en gestion, le processus de décision politique emprunte très peu à la rationalité des éléments en cause. La différence réside essentiellement dans les facteurs qui sont pris en compte dans le processus décisionnel. Le politique se montre plutôt réfractaire, malgré une plate-forme électorale apparemment intégrée, à favoriser une vision intégrante de la réalité car, on le sait, elle réduirait ainsi sa marge de manœuvre et le forcerait à vivre avec les conséquences de ses choix !

Le manager doit donc s'attarder à présenter, petit à petit, des éléments intégrateurs pour son projet de changement plutôt que d'offrir, d'un seul coup, un projet de changement déjà fortement intégré. Il doit conséquemment garder l'homogénéité de sa vision pour lui et ne révéler que ce qui s'avère nécessaire à la décision politique au fur et à mesure que celle-ci s'y réfère et s'y sent à l'aise. De plus, il doit être sensible aux perceptions du changement proposé qui peuvent émerger du politique et être radicalement différentes de ce qu'il envisageait lui-même et entraîner un détournement du projet de changement. Il doit finalement s'assurer d'une redondance des éléments intégrateurs afin que les informations transmises, au sujet de son projet de changement, rencontrent un intérêt certain de la part du politique et que ce dernier l'intègre conséquemment et graduellement à son agenda décisionnel. En effet, il est essentiel que le politique intègre le projet de changement dans son agenda décisionnel pour que le manager puisse le mettre à l'ordre du jour de son

organisation publique. Par contre, dans le domaine privé, l'accord du conseil d'administration sera la clé de voûte pour mettre en œuvre le changement au sein de l'entreprise sans qu'il y ait besoin cependant d'en ressentir l'écho à l'extérieur comme dans le domaine public.

### **Le détournement du projet de changement L'exemple du projet pilote**

Dans le domaine public en particulier, en raison justement des impacts politiques du changement, il n'est pas rare que le manager se voit suggérer par les « acteurs politiques » la mise en place d'un projet pilote afin de vérifier les « inconnus » du projet de changement. Cette suggestion, fort louable en soi, si elle doit toujours viser une plus grande efficacité dans la mise en œuvre du changement, aura nécessairement des effets pervers en raison justement des éléments politiques en cause.

Ainsi, on aura tendance à mettre en place le projet pilote de changement là où les chances de réussite sont les meilleures, c'est-à-dire là où les résistances sont les moins importantes, et à laisser le reste de l'organisation fonctionner comme avant sans se sentir touché par le changement en cause. De plus, la mise en place du projet pilote nécessitera une infrastructure qui laissera probablement apparaître une nouvelle distribution du pouvoir et illustrera ainsi, de façon éloquent, ce à quoi les tenants actuels du pouvoir au sein de l'organisation doivent s'attendre comme impact sur leur situation actuelle. Cela leur laissera tout le temps et le loisir de peaufiner leur stratégie d'opposition afin de faire dérailler, lentement mais sûrement, le projet initial.

C'est malheureusement souvent sur cette réaction que comptent les managers de pouvoir et les managers politiques pour qu'un projet de changement soit abandonné sans qu'ils aient eux-mêmes à prendre la décision et sans être blâmés pour l'échec du projet pilote. Ce dernier est ainsi au changement ce que l'aventure est à la relation amoureuse : un bon moyen d'aboutir à l'échec ! À quoi sert en effet de tester le nombre d'enjambées nécessaires pour franchir un fossé ? Malgré les nombreuses enjambées prises durant l'élan, il n'en faut qu'une pour passer au-dessus du fossé ! Toute autre combinaison de pas nous ferait nous retrouver au fond du ravin ! Ainsi, peu importe la valeur du projet pilote, l'élargissement du changement à l'ensemble de l'organisation se fera selon un tout autre ordre du jour que celui que l'on y aura testé et rencontrera des difficultés autrement plus sérieuses.

Par ailleurs, le manager public doit se préoccuper d'inclure des éléments politiques dans sa vision. En management du changement plus qu'en toute autre matière, la mise en œuvre de la vision du manager au sein de son organisation nécessite l'élaboration d'une politique interne qui tienne compte de la façon dont les cadres et les instances représentatives se voient affectés par l'implantation du projet de changement. Le manager doit donc prêter une attention particulière à la perception que les membres de son équipe de management ont du projet de changement, non seulement dans la perspective de s'assurer d'une gestion intégrée des écarts, mais surtout pour permettre un passage harmonieux de l'ancienne situation à la nouvelle. En effet, le passage de ces acteurs importants vers le changement prend une valeur hautement symbolique aux yeux de l'ensemble du personnel qui scrute les faits et gestes de cette équipe de cadres et est attentif à tous les signes qui pourraient révéler une quelconque querelle de pouvoir.

En se préoccupant de cette politique interne, le manager principal a aussi pour objectif de s'assurer d'un véritable transfert de légitimité, comme nous l'avons vu précédemment, qui permette et favorise la prise en compte, par les acteurs des différentes organisations existant auparavant (dans le cas d'une fusion ou d'une intégration, par exemple) ou des services regroupés (dans le cas d'un réaménagement interne), de la diversité des éléments du changement qui donne naissance à la nouvelle organisation. Cette gestion d'une politique interne ne doit pas, cependant, être assimilée à une gestion politique de l'interne, comme ont tendance à le faire le manager politique et le manager de pouvoir.

Dans un tel cas, cela enlève toute crédibilité à la mise en œuvre de la vision pour des raisons d'incompatibilité : le manager doit demeurer, particulièrement envers son personnel, un manager et non un politicien ! Autrement, il joue le rôle du politique en favorisant la formation de quasi-réseaux au sein de son organisation, réseaux qui divisent les acteurs entre eux selon le vieil adage « diviser pour régner ». Cette attitude a pour conséquence de miner la confiance que doit inspirer le manager principal à l'ensemble de son personnel, particulièrement aux cadres, s'il veut pouvoir porter à terme le changement. Cela est particulièrement néfaste pour le manager de puissance qui aborderait en dilettante la partie « politique » de son rôle, en croyant, à tort, qu'il lui suffit de faire un peu de « relations publiques » auprès de ses membres pour endiguer toute velléité



politique et ainsi minimiser les effets du goût du pouvoir sur les membres de son équipe de direction qui voient avec lui à la mise en place du changement.

## CANALISER LE GOÛT DU POUVOIR

Ce goût du pouvoir peut en effet être particulièrement exacerbé lors de la mise en œuvre d'un changement dans lequel les acteurs de l'ancien système tentent de conserver « une place équivalente ». S'il est impératif que le manager principal échappe lui-même à cette tentation, il doit faire en sorte que son équipe de cadres n'y succombe pas non plus. Pour ce faire, il ne faut pas qu'il confonde la canalisation du pouvoir avec la cristallisation de la structure, mais plutôt qu'il mette en œuvre une organisation du travail qui donne aux managers le pouvoir d'atteindre les résultats attendus plutôt que celui d'y faire obstacle en se retranchant derrière le prétexte de l'énoncé de leurs responsabilités.

Il doit, par exemple, s'assurer que son équipe de gestion n'a pas tendance à utiliser l'inertie active, c'est-à-dire l'application des recettes à succès antérieures dans un contexte fort différent, pour justifier l'impact des contraintes sur la synergie des équipes de travail dévolues à la mission première de l'entreprise ou de l'organisation. Cette inertie active est particulièrement puissante dans les organisations où le manager a mis en œuvre le changement selon une approche directive sans permettre un temps favorable à l'appropriation du changement par l'équipe de cadres. Bref, malgré le changement, chacun continue à faire les choses comme avant, sous prétexte soit que « les autres le font ! », soit que « ça marchait bien comme ça auparavant ! ».

Canaliser le pouvoir, c'est aussi, pour le manager principal, s'assurer que l'ensemble de l'équipe de cadres cherche non pas à réduire l'incertitude mais à l'inclure dans son mode de fonctionnement en offrant un support aux personnes plutôt que de ne s'intéresser qu'aux tâches. Il doit aussi prendre régulièrement le pouls de son organisation et demeurer le maître d'œuvre du changement. Là encore moins qu'ailleurs, il ne peut pas déléguer cette responsabilité, et son exemple dans l'attention à ses cadres plus qu'à leurs fonctions sera déterminant pour assurer la réussite.



Il lui faut aussi faire en sorte que la structure organisationnelle, plus flexible que rigide, respecte intégralement l'orientation clientèle induite dans le projet de changement et ne permette à aucun cadre d'établir sa propre clientèle en marge de la mission première de l'organisation. Les rapports de pouvoir, inhérents à toute organisation ou entreprise, ne doivent pas servir les activités accessoires, au détriment des activités principales. Dans les faits, cela implique que le pouvoir doit être déconcentré au plus bas niveau possible afin que les rapports de pouvoir servent à atteindre les objectifs organisationnels plutôt que les objectifs individuels. Le manager principal doit se tenir prêt, s'il le faut, à remanier la structure supérieure si elle cristallise des rapports de pouvoir favorisant soit des membres de l'organisation, soit des services, au détriment de la clientèle.

### UNE COMMUNICATION PUISSANTE

Afin de s'assurer d'une saine convergence des intérêts personnels vers la mise en œuvre du changement organisationnel, le manager principal doit énoncer, avec puissance, le message du changement en présentant une vision non négociable dans son orientation mais ouverte dans son application quotidienne. Il prêtera une attention toute particulière à ceux de l'équipe de cadres qui seront chargés de relayer le message afin de s'assurer d'une harmonie réelle et non de façade. À cet égard, la direction des communications doit voir à fournir les moyens d'énoncer la vision, mais non la transmettre elle-même. Cette transmission doit être le fait du manager principal pour éviter que les instances de communication ne deviennent des intermédiaires obligés dans la réalité quotidienne de l'organisation.

La communication de la vision sera d'autant plus puissante qu'elle s'appuiera sur l'utilisation et la transmission de quelques images simples mais reprises continuellement, images que tous les cadres pourront s'approprier dans leur langage quotidien. De plus, toute la puissance de la communication que fait le manager principal repose sur son habileté à faire naître, à cultiver et à entretenir la confiance de son équipe dans sa capacité d'être l'emblème politique de son organisation. Bref, le manager doit s'assurer d'être perçu, tant à l'interne qu'à l'externe, comme le symbole de l'organisation en changement et de demeurer la référence obligée de la vision.

Cette gestion de la politique interne de l'organisation ou de l'entreprise diffère d'une gestion politique par certaines caractéristiques particulières : **l'attention prêtée à la vision, l'absence de manipulation des individus et l'accent mis sur le sens du travail.** En un sens, la gestion de la politique va mettre l'accent plus sur le fond que sur la forme, alors que la gestion politique emprunterait davantage à la forme, le fond ne lui servant que de prétexte au maintien des enjeux politiques. L'absence de délimitations claires entre le monde du management et le monde politique crée une confusion à laquelle le manager peut avoir de la difficulté à échapper. Lorsque des politiques s'improvisent managers et interviennent dans la gestion quotidienne d'une organisation, la tentation est grande pour le manager d'emprunter au politique un mode de relation qui lui ferait politiser à l'interne ses rapports avec autrui. Dans ces conditions, il s'éloigne du management pour se rapprocher de la politique, avec les inconvénients majeurs que cela entraîne pour la réalisation de son projet de changement.

### **L'ATTENTION À LA VISION**

Fondamentalement, c'est la vision qui porte et alimente le changement. Sans vision, on l'a déjà vu, le « tapage » ambiant ne demeure que du bruit qu'il est impossible à l'ensemble de l'organisation ou de l'entreprise de transformer en signal clair. Chacun y va donc de sa propre interprétation des volontés managériales, avec comme résultat une énorme cacophonie qui nécessite une coordination de tous les instants en lieu et place d'une intégration croissante. Pour ce faire, le management doit s'alimenter à une réflexion sur le projet de changement non seulement lors de moments privilégiés dans la vie de l'organisation, mais surtout dans l'agir quotidien de cette dernière. C'est dans sa capacité à faire de cette réflexion une pensée agissante dans le concret de l'organisation qu'apparaît tout l'art du manager. Là-dessus, le manager de pouvoir et le manager politique sont en situation de faiblesse, tout habitués qu'ils sont de mettre l'accent sur le contenant sans trop d'égards pour le contenu qu'ils ne cherchent d'ailleurs pas à maîtriser de toute façon.

Le manager de puissance doit favoriser impérativement la réflexion au sein de son équipe de gestion afin que le projet de changement ne suive pas son propre cheminement en s'écartant de la vision retenue. Une fois le projet lancé, il n'est pas rare, en effet, que l'on oublie de revenir sur le lien entre les actions posées au jour le jour et les objectifs visés par le projet de changement, ce qu'on

doit pourtant faire constamment. D'autant plus que, si la gestion des écarts venant de l'engagement, de la culture et de la perception laisse à désirer, il ne faudra guère s'étonner que chacun soit tenté de ne s'approprier le changement que pour la partie qui rejoint ses intérêts sans s'intéresser à sa nécessaire intégration à l'ensemble.

C'est donc à une réflexion dans l'action que le manager doit convier son équipe s'il veut qu'elle nourrisse le projet de changement et la vision dont il découle dans un même mouvement. Dans les activités quotidiennes et les situations qui s'y présentent, l'équipe de gestion devient ainsi plus en mesure d'abord de porter un jugement concret sur ce qu'implique la mise en œuvre du changement, puis d'ajuster la stratégie en conséquence. Ainsi, si l'ensemble de l'organisation alimente son action quotidienne à la même source, elle assurera une meilleure intégration des activités et réduira ce faisant les efforts de coordination qui seraient autrement nécessaires.

### **L'ABSENCE DE MANIPULATION**

On ne saurait trop insister sur l'importance, dans la mise en scène du changement, d'accorder la plus grande place possible aux personnes de l'organisation. Contrairement à la gestion du pouvoir, qui caractérise le monde politique et dont la préoccupation, à toutes fins utiles, est de trouver les moyens de conserver et d'accroître ce pouvoir, la gestion de la politique met l'accent non pas sur le rôle de patron ou de figure d'autorité, mais sur la valeur symbolique du personnage que le manager principal représente en tant qu'incarnation du projet de changement.

Les faits et gestes du manager doivent traduire le changement et la vision qui le sous-tend. Les paroles ne suffisent pas, car la manipulation vient souvent de la parole des managers bureaucrates qui connaissent les mots qui font vibrer, espérer, patienter, mais dont les retombées concrètes ne sont que de la poudre aux yeux ! On nage alors en pleine gestion politique, avec tout le désenchantement qui l'accompagne habituellement pour l'ensemble de l'organisation. À cet égard, managers de pouvoir et managers politiques ont à se questionner sérieusement sur les « jeux de coulisse » qu'ils affectionnent tout particulièrement en pensant que les membres de l'organisation n'en ont pas conscience. En agissant ainsi, ils minent leur crédibilité et rendent encore plus nécessaire le recours à l'argument de pouvoir pour implanter le changement, et l'on sait ce que cela entraîne

comme baisse de l'engagement du personnel à mettre en œuvre le changement et à y voir son véritable sens. Un tel contexte a aussi pour conséquence de provoquer une baisse du sens des actions posées et un amoindrissement du sens du travail, ingrédients essentiels pour motiver les individus à mettre leur intérêt personnel au profit de l'intérêt organisationnel.

### **L'ACCENT SUR LE SENS DU TRAVAIL**

Finalement, comme en politique externe ou dans les relations avec l'environnement de son entreprise ou de son organisation, le manager doit se préoccuper de sa visibilité pour le symbole et de sa crédibilité pour la vision. Nous y reviendrons dans le prochain chapitre, mais rappelons pour l'instant que le manager doit savoir manager sa présence pour qu'elle ait à l'interne une portée maximale et ne pas la ternir en posant des gestes qui ne respecteraient pas la vision énoncée. Le sens du travail se nourrit en effet justement de l'appariement que les employés peuvent faire entre le dire et le faire du manager principal, d'une part, et entre leurs actions quotidiennes et l'impression qu'ils ont de contribuer, par ces mêmes actions, à réaliser le changement énoncé, d'autre part.

Dans le domaine public, en particulier dans les services de santé et d'éducation, cet aspect revêt une importance toute particulière car, dans ce cas, s'ajoute un sentiment personnel de « vocation missionnaire » dans le service à autrui. Or cette vocation s'alimente essentiellement au sens des actions posées. Sans cela, ce que l'on appelle « vocation » s'amenuise et ne demeure que l'exigence du gagne-pain quotidien et tout ce que cela peut avoir comme conséquence sur l'attitude générale à l'égard d'une clientèle déjà fragilisée.

Rappelons donc que, si le manager doit s'intéresser aux rapports de pouvoir au sein de son organisation, c'est pour s'assurer qu'ils interfèrent le moins possible dans la mise en œuvre du changement. D'où l'importance qu'il soit lui-même dégagé de ces mêmes rapports, ce qui ne saurait être le cas s'il est un manager de pouvoir ou un manager politique, lesquels se nourrissent de ces rapports. Mais on a déjà vu que ces derniers s'intéressent moins à la mise en œuvre d'un changement qu'à toute sa gestion politique et que, conséquemment, le changement est pour eux une occasion rêvée de mettre à l'épreuve ce qui les fait vibrer.

Mais il n'en va pas de même pour le manager de puissance, qui doit se mettre à l'apprentissage de ces mêmes rapports et de leur mise en scène sans cependant s'y perdre pour éviter justement d'y être trop assujéti. Il doit le faire car, en situation d'incertitude, les facteurs politiques internes sont plus susceptibles d'être détournés ou récupérés par les instances structurées s'ils ne sont pas pris en compte par la direction de l'organisation. Cette récupération pourra être suffisante pour faire avorter le projet de changement, car les membres des instances structurées, dans l'ancien paradigme, disposent de tout ce qui peut leur être nécessaire pour chercher à conserver les acquis antérieurs. La conservation de ces acquis par les plus forts au sein de l'organisation se fera, bien entendu, au détriment des plus faibles. Dans le domaine de la santé, par exemple, les nombreuses réformes enclenchées ont toutes abouti à une modification sensible des acquis des acteurs « faibles », en particulier des paramédicaux ou encore des établissements à composante non médicale, mais au maintien ou même à l'amélioration de la position des acteurs « forts ». Cela vient essentiellement d'une gestion « politique » du changement en lieu et place d'une gestion des éléments politiques en cause dans le changement. La différence entre les deux est essentielle et nombreux sont ceux et celles qui ne la voient pas ou qui ne peuvent pas la voir parce qu'ils sont eux-mêmes impliqués dans cette gestion politique !

### **La gestion politique du changement Un exemple universitaire**

Il y a quelque temps, une institution universitaire faisait l'inventaire des moyens de modifier radicalement son offre de services aux étudiants afin de se démarquer avantageusement des autres institutions. Dans cet inventaire, la direction envisageait le regroupement de certains départements, à cette époque autonomes, afin de pouvoir mettre en œuvre des programmes inédits et originaux. Elle cherchait donc le moyen de s'adresser directement aux départements visés plutôt qu'à la structure qui regroupait l'ensemble des départements, afin de leur faire part de cette avenue possible. Il était évident aussi que cette solution, si elle était appliquée, modifierait les paradigmes régissant alors cette institution, dont le rapport d'importance entre les divers départements.

Deux solutions se présentaient à la direction. La première consistait à faire face des objections syndicales aux rencontres individualisées et à s'adresser directement à chacun des directeurs de département pour les convaincre, chiffres à l'appui, du bien-fondé, pour certains d'entre eux, de se regrouper et d'être ainsi plus à même d'élaborer des programmes de formation mieux adaptés. La seconde était de s'adresser à l'instance alors en vigueur, l'assemblée des chefs de département, pour lui exposer les faits et effectuer la même demande.

Il est évident que la seconde avenue avait le mérite de respecter la répartition du pouvoir et la situation d'alors, mais en même temps elle laissait percevoir qu'à l'évidence, si le projet était retenu, cette instance serait remaniée et ceux qui y détenaient le pouvoir en seraient affectés. Une gestion politique du changement commandait de respecter la structure, alors qu'une gestion des éléments politiques du changement en visagé, c'est-à-dire la connaissance de l'implication du changement sur la répartition future du pouvoir au sein de la structure, préconisait plutôt de s'adresser directement aux chefs des départements visés par le changement, quitte à remanier ou à modifier, par la suite, l'instance représentative des départements en fonction du nouveau redéploiement des forces.

La direction, plus proche d'un management de pouvoir et d'un management politique que d'un management de puissance, choisit la seconde solution et le projet fut un échec. Comme il fallait s'y attendre, l'assemblée des chefs de département refusa d'envisager toute solution qui avait pour conséquence de modifier le rapport de force en son sein. Comme la proposition touchait surtout les plus faibles d'entre eux, ceux-ci ne purent pas faire valoir leur point de vue et donner leur aval au projet, comme ils l'auraient pu si la direction les avait rencontrés individuellement. Après le refus de l'assemblée des chefs de département, il n'était plus possible pour la direction de tout recommencer en optant pour la première solution sans courir le risque d'être discréditée complètement.

Les rapports politiques découlant essentiellement de l'appropriation que font les individus du projet de changement et de leur tentative d'assimiler les enjeux organisationnels à leurs enjeux personnels, le rôle du manager est de renverser cette tendance pour favoriser l'assimilation des enjeux personnels aux enjeux de l'organisation. Il doit également canaliser les interventions politiques à l'interne en favorisant une large diffusion de l'information directement auprès de l'ensemble de l'organisation et, par là, minimiser la portée des rumeurs. Bien évidemment, à la suite d'un changement en profondeur d'une organisation, les instances représentatives se doivent de se modifier elles-mêmes afin de mieux correspondre à l'organisation remaniée. Le management d'une telle organisation ne saurait accepter d'être pris en otage par ces instances où les jeux de pouvoir l'emportent sur la nécessité pour l'organisation de s'adapter à son nouvel environnement. C'est là une responsabilité que le manager doit assumer.

Malheureusement, si l'organisation est entre les mains d'un manager de pouvoir ou d'un manager politique, cette responsabilité n'est pas assumée, car ils ont tous deux trop à perdre, que ce soit leur image ou leurs alliés. Ni l'un ni l'autre ne peuvent conséquemment amener les membres de l'organisation à assujettir leur intérêt individuel à l'intérêt organisationnel, et d'autant moins que leur propre intérêt individuel n'y est, pas plus que les autres, assujetti à l'intérêt de l'organisation. Si le manager principal ne travaille pas dans l'intérêt de l'organisation, comment peut-il prétendre y faire travailler l'ensemble? Cela représente, particulièrement dans le système public, tout un défi à relever! Que l'on trouve de tels managers à la tête des organisations publiques n'est peut-être pas tout à fait une énigme, le politicien et la politicienne se sentant plus à l'aise avec un manager dont la fidélité à leur égard l'emporte sur sa fidélité à l'organisation! Cela ne pourra qu'influer négativement sur la crédibilité, à l'interne, des managers du changement.

P A R T I E

3

# *MANAGER LE POLITIQUE*





C H A P I T R E

7

*LA CRÉDIBILITÉ  
INCONTOURNABLE*

La vision traditionnelle du changement laisse croire que ce dernier est d'abord et avant tout le fruit d'une bonne planification, d'une méthodologie rigoureuse et d'un échéancier bien respecté. S'il survient des pépins, ils sont, plus souvent qu'autrement, attribués à la résistance de ceux et celles qui le subissent et, à la limite, des cadres de premier niveau chargés de le mettre en œuvre. En bref, les managers semblent envisager le changement comme si ce dernier n'affectait que très secondairement les personnes qui le subissent (sauf bien sûr celles que le changement condamne!), et encore moins celles qui l'initient! D'ailleurs, tout paraît être mis en œuvre pour que le changement demeure neutre et impersonnel.

Dans les organisations publiques plus que dans les entreprises, ceux qui l'enclenchent ont habituellement tôt fait de prendre leur distance en le présentant d'abord comme un processus auquel l'organisation ne peut échapper, en déléguant le plus rapidement possible sa mise en œuvre et, finalement, en se positionnant comme expert-comptables des résultats! Dans ces circonstances, il ne faut guère s'étonner que les autres membres de l'organisation, employés comme cadres de premier niveau, fassent montre de réticence plus ou moins passive face au bouleversement qui s'annonce. Il ne faut guère s'étonner non plus que ces derniers aient tendance à accorder peu de crédibilité à ceux qui mettent en branle le changement sans y être assujettis, se retrouvant bien à l'abri dans leur bureau!

## **UN PROCESSUS IRRÉVERSIBLE**

Qu'il s'agisse d'un déséquilibre budgétaire récurrent, de dommages imprévus résultant de certaines décisions ou encore d'absence de décisions antérieures, d'un manque d'anticipation de la conjoncture actuelle par exemple, tout sera fait pour que la raison même du changement relève plus de l'irréversibilité de la situation que de la vision et de la volonté du manager principal, particulièrement si celui-ci est un manager de pouvoir ou un manager politique. Ce qui évite à ce dernier d'être trop pris à partie par ceux et celles que le changement affecte et qui sont tentés d'en questionner les motivations auprès de ses auteurs. Ce qui permet aussi au monde politique de confier, de façon un peu incongrue et sans qu'aucune opposition soit soulevée, à ceux qui ont rendu le changement nécessaire le soin de l'enclencher et de rendre ainsi caduques, dans les faits, les notions de responsabilité et d'imputabilité! C'est comme ça que l'on peut confier à un manager le soin de réaliser une fusion alors que

jusqu'alors il s'y opposait au nom des intérêts de son établissement, par exemple! Ou encore, qu'un farouche opposant à une fusion des municipalités se porte candidat à la mairie de la nouvelle municipalité résultant de cette fusion! Le peu de crédibilité qui lui reste n'aidera en rien à consolider la crédibilité du changement en cours et il ne faudra guère s'étonner que les obstacles s'accumulent au fur et à mesure que le changement sera mis en œuvre!

Aussi a-t-on tendance à mettre l'accent sur cette irréversibilité pour éviter tout recoupement avec les actions prises antérieurement et qui peuvent justement être à la source de la nécessité du changement actuel. En effet, on fera valoir que lorsque l'eau envahit la maison, il ne sert à rien de se pencher sur l'incompétence de ceux qui ont négligé l'entretien du barrage ou qui n'ont pas su prévoir la crue des eaux même s'ils étaient payés pour le faire! Il sera toujours temps, après coup, de former une commission d'enquête chargée de faire la lumière, sans bien sûr attribuer de blâme à quiconque, d'autant plus que les responsables sont encore en poste et seraient les plus surpris du monde si l'on remettait en question leur compétence pour mettre en œuvre le changement à venir! Plus le processus paraîtra irréversible, plus il sera inconvenant d'en questionner la source et l'opportunité. D'où l'importance, particulièrement pour le manager de pouvoir et le manager politique, de présenter le changement comme un processus impersonnel, ayant finalement peu à voir avec eux. Bref, le changement ne dépend pas d'eux; il leur est, soutiennent-ils le plus souvent, imposé et c'est cette imposition qu'ils transfèrent à leur organisation, sans se questionner, bien entendu, sur leur capacité de le conduire puisque leur crédibilité repose, selon eux, sur le fait qu'ils détiennent un poste de manager!

## UNE DÉLÉGATION RAPIDE

Cette irréversibilité étant posée, le processus de changement fait l'objet d'une délégation rapide afin, justement, que son enclenchement s'écarte au plus vite de sa source et de sa raison d'être, ce qui libère le manager de pouvoir et le manager politique de l'obligation de se porter garants du changement en cours ou d'être tenus pour responsables de la situation lui ayant donné naissance et leur permet de se consacrer tout autant aux activités quotidiennes du management qu'aux activités découlant de l'opérationnalisation du changement. Ainsi, pris dans la tourmente de sa mise en place, les cadres

de premier niveau se voient dans l'obligation de porter le changement et d'y donner suite comme s'ils en étaient la source, de le défendre auprès des employés sans nécessairement recevoir tout l'appui adéquat de la haute direction. Occupés à la fois par la réalisation des activités quotidiennes et par la mise en œuvre du changement commandé, ils n'ont guère le temps ni l'intérêt de se remémorer la genèse du changement en cours. Plus, il paraît même inconvenant, et on le leur reprochera, de s'aventurer à s'interroger sur la pertinence de ce bouleversement au moment où ils en sont à l'implantation. Or, comme le changement finit par avoir sa « propre vie » en quelque sorte, ils auront tôt fait d'oublier ce qui lui a donné naissance. C'est là-dessus que comptent les initiateurs du changement pour ne plus avoir à rendre des comptes sur la raison d'être du changement, sur ce qui lui a donné naissance ni, bien sûr, sur sa finalité ultime.

Ce qui devient le plus important, ce sont les résultats : s'ils s'avèrent positifs, ils pourront être attribués à la « sagesse » de ceux qui ont initié le changement et, s'ils paraissent négatifs, ils seront plutôt attribués à la conjoncture défavorable ou à la résistance « naturelle » des membres de l'organisation. En effet, dès qu'on a délégué la mise en œuvre du changement, ses initiateurs le considèrent comme extérieur à eux. Ce n'est plus « leur » changement, mais « le » changement de l'organisation vue comme une entité. Ils ne s'y sentent aucunement impliqués personnellement. Ainsi, le changement devient orphelin : ce n'est le changement de personne, ni de ceux qui l'ont initié, ni de ceux qui doivent le mettre en place, encore moins de ceux qui doivent le subir !

## UNE IMPUTATION COMPTABLE

Commence dès lors une longue alternance entre deux pôles, alternance qui est fermement prise en charge par la direction. Cette alternance oscille entre une analyse « objective » des résultats au plus haut niveau de la structure et une affectation des erreurs au plus bas niveau de la structure. Le manager de pouvoir, qui a initié le changement de façon impersonnelle en ne se sentant pas touché par le sens du changement, se pose en expert tout aussi impersonnel dans l'analyse des résultats. Il s'inscrit dans la démarche comme un expert-comptable qui examine un bilan dans lequel il ne peut voir, tout simplement parce que les chiffres ne peuvent pas les refléter, la recherche de sens, la perception et encore moins les attentes reliées

au changement. Il éprouve de grandes difficultés à comprendre que le projet de changement ne se déroule pas comme la méthodologie le prévoyait, que les échéanciers rencontrent des obstacles, pire, que les individus chargés de sa mise en œuvre semblent faire montre de mauvaise foi en tentant, peut-être, de faire le lien entre les difficultés et le sens originel du changement, voire sa véritable raison d'être.

Bref, dès que le changement est enclenché, il devient aux yeux du manager de pouvoir et du manager politique, l'affaire des autres. Ce sont les autres qui doivent maintenant répondre non seulement de son actualisation, mais aussi de sa capacité à résoudre les problèmes qui lui avaient donné naissance et servi de justification ! Les cadres mandatés pour le mettre en œuvre et en surveiller l'opérationnalisation se retrouvent coincés : ils doivent défendre le changement quoi qu'il leur en coûte, et ce, jusqu'à ce qu'une nouvelle réforme, présentée de façon tout aussi irréversible que la précédente, voit le jour et les oblige à un nouveau virage ! Le seul moyen qui leur reste de ne pas être broyés dans cet engrenage est de transférer ce malaise sur le terrain en se positionnant eux aussi, s'ils le peuvent, comme comptables des résultats. Conséquemment, le changement doit se mettre en œuvre avec ou sans la participation éclairée des individus, c'est-à-dire de façon impersonnelle.

L'échec de nombreux changements au sein des organisations ou des entreprises relève bien souvent du fait qu'il est initié, conduit et suivi de façon que peu de managers s'en sentent véritablement responsables. L'absence d'identification des managers au changement enclenché leur évite, bien sûr, d'être emportés par cet échec, mais en même temps compromet sérieusement la réussite de sa mise en œuvre. Tout comme le changement personnel, le changement organisationnel nécessite une prise en main qui favorise une identification. Au sein d'une organisation ou d'une entreprise, cette identification doit d'abord venir d'en haut si l'on veut que les employés y accordent leur attention. Le désengagement habituel des managers de pouvoir et des managers politiques à l'égard du changement n'aide en rien cette appropriation nécessaire pour que le changement soit une réussite. Pour ce faire, un manager de puissance est normalement mieux positionné, parce que cette appropriation est plus naturelle chez lui.

En raison des éléments qui les caractérisent et que nous avons mentionnés auparavant, les managers de pouvoir et les managers politiques éprouvent de plus grandes réticences à s'identifier au changement tant que la réussite de ce dernier n'est pas assurée. Aussi

préfèrent-ils s'en détacher le plus possible en mettant l'accent sur les autres composantes du management qui les font paraître intéressés mais non engagés dans le projet de changement en cours. Ce faisant, ils se positionnent déjà pour le suivant quel que soit le résultat de celui en cours. C'est ainsi que des carrières complètes peuvent se construire sur l'illusion de la conduite du changement, et ce, sans qu'une véritable crédibilité soit au rendez-vous. Mais peut-être que ceux qui confient la conduite du changement à de tels managers souhaitent justement que le bouleversement engendré au sein des organisations ne change fondamentalement rien à la situation tout en donnant l'impression du contraire?

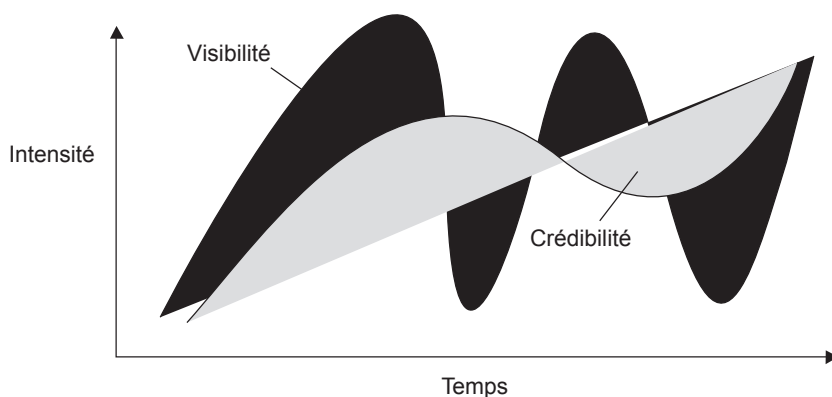
Pour avoir un minimum de chance de réussir, tout projet de changement doit répondre aux attentes de crédibilité et de visibilité que l'on pourrait avoir, en ce qui regarde les impacts dudit changement sur l'organisation, à l'égard de ceux à qui l'on donne le mandat de le mettre en œuvre. Or, il s'avère que la crédibilité et la visibilité ne se réalisent pas de la même façon. En effet, la visibilité des actions correspond à ce que l'on appellerait un temps court, alors que la crédibilité s'établit dans un temps plus long. Regardons de plus près ce qu'impliquent ces différences de temps.

## **LA CRÉDIBILITÉ: UN TEMPS LONG!**

L'expérience nous apprend que la crédibilité d'une personne, d'une politique ou encore d'un projet de changement s'établit dans le temps. C'est-à-dire que la permanence des gestes posés eu égard au projet annoncé ou aux déclarations faites, dans le cas d'une personne par exemple, permet aux observateurs de porter un jugement sur le niveau de crédibilité atteint et leur sert par la suite de barème pour apprécier la fluctuation de cette crédibilité. Si l'on voulait représenter sur une base graphique la courbe de crédibilité dans le temps, cela donnerait la courbe de couleur grise. Celle-ci, empruntant à l'ondulation de la courbe de basse fréquence, génère des mouvements amples que l'on souhaite, bien sûr, positifs la majorité du temps!

En effet, quiconque cherche à établir sa crédibilité doit nécessairement travailler sur du moyen terme puisque c'est la somme des rapports positifs « perçus » entre le dire et le faire qui construit la crédibilité des individus, particulièrement ceux en autorité. En processus de changement, cette construction est d'autant plus importante qu'elle doit obligatoirement se démarquer du contexte antérieur car,

### Relation visibilité/crédibilité



lors de la mise en œuvre d'un changement de type deux, c'est l'approche même de la réalité ou encore son angle d'attaque que l'on cherche à modifier. Si la crédibilité de l'individu porteur du changement se mesure encore selon l'ancienne « culture », sa crédibilité à provoquer le changement sera sérieusement handicapée parce que perçue selon les anciens critères. Par exemple, un ardent défenseur de l'approche ressource, en milieu hospitalier, ne saurait avoir la crédibilité nécessaire pour devenir, tout à coup, un fervent défenseur de l'approche clientèle même si on lui confie le mandat de l'implanter !

C'est pour cette raison que le manager, particulièrement en début de processus, doit se situer un peu en porte-à-faux par rapport à la structure habituelle et aux modes traditionnels d'agir au sein de l'organisation. De ce fait, il réduit certes sa crédibilité eu égard à l'ancien système mais l'augmente dans le nouveau. On mesure bien l'impact important sur leur crédibilité personnelle que les managers de pouvoir tout comme les managers politiques provoquent lorsque, s'étant constamment placés en retrait des changements mis en place, ils n'assument de ce fait aucune responsabilité dans leurs échecs antérieurs. Mais faut-il rappeler qu'à leurs yeux il n'est nul besoin de crédibilité personnelle puisque celle-ci est principalement fonction du poste qu'ils détiennent. S'ils occupent un poste de manager principal, ils ont, obligatoirement, l'aura et la crédibilité d'un manager principal ! Ne pas le reconnaître serait tout simplement, à leurs yeux, de l'insubordination !



## LA VISIBILITÉ : UN TEMPS COURT !

La courbe en noir, de son côté, représente la visibilité des actions ou des gestes posés. Comme on peut le constater, cette courbe, empruntant à la traduction graphique des ondes de haute fréquence, suit des mouvements plus rapprochés. Elle traduit la somme des actions posées indépendamment de leur pertinence. Dans le cas d'un manager, homme ou femme d'activité par opposition à homme ou femme d'action, cette courbe traverserait fréquemment la courbe de crédibilité, tantôt en la tirant vers le haut, tantôt en la poussant vers le bas. D'où l'importance, pour le manager, de savoir distinguer clairement les actions des activités : les premières relèvent du sens, voire le révèlent, alors que les secondes dépendent davantage, dans l'exercice du management, du fonctionnement quotidien.

On comprend dès lors qu'il doit y avoir une juste répartition des actions si l'on veut que celles-ci ajoutent à la crédibilité de celui ou celle qui les pose, plutôt que d'y nuire. En changement de type deux, on connaît toute l'importance du choix des symboles qui sont autant d'éléments susceptibles d'accroître la crédibilité du maître d'œuvre du changement. Or une bonne partie des symboles passent par des actions réduites mais ciblées auprès des individus ou des groupes que l'on veut séduire. Chercher à intervenir tous azimuts conduirait à un affaiblissement de la crédibilité, car l'abondance d'actions minimise l'effet de chacune d'entre elles et commande, par conséquent, leur accroissement afin de pallier, par la quantité, leur faible qualité intrinsèque. C'est souvent ce à quoi se voit confronté le manager politique en particulier, occupé qu'il est à peaufiner son image de « chercheur de consensus ».

## DES ACTIONS VISIBLEMENT CRÉDIBLES !

C'est donc à un choix judicieux d'actions que doit s'astreindre le manager désirant conduire son organisation ou son entreprise vers un changement de type deux. Toute action se situant au-dessus de la courbe de crédibilité vient non seulement appuyer mais renforcer cette dernière. Toute action en-dessous de cette courbe vient entacher, voire affecter sérieusement sa crédibilité. Or si le manager de pouvoir ou le manager politique n'enclenchent le plus souvent que des activités de contrôle, celles-ci ne pourront qu'affecter négativement leur crédibilité déjà passablement entachée par leurs actions antérieures. Il est évident aussi qu'un manager qui ne s'estimerait qu'en fonction

de ce qu'il fait plutôt que de ce qu'il est aurait beaucoup de difficulté à s'en tenir à une telle discipline et serait fortement tenté de multiplier les actions et les activités, ce qui le rendrait plus vulnérable en matière de crédibilité dans la conduite du changement organisationnel, surtout s'il ne prête pas attention aux aspects symboliques du changement en cours.

Mais le manager qui souhaite conduire son organisation vers un changement aux impacts culturels importants doit prêter une attention toute spéciale aux gestes qu'il entend poser dans la mise en œuvre dudit changement. Cela est d'autant plus nécessaire qu'il y a un effet synergique entre la crédibilité qu'il détient par rapport au changement et les actions qu'il pose. Plus les actions se positionnent au-dessus de la ligne de crédibilité, plus celle-ci s'en trouve améliorée et minimise l'effet des actions qui se situeraient en-dessous de la ligne. Par contre, un choix non judicieux d'actions augmenterait certes la visibilité du manager mais risquerait, par le fait même, de handicaper sérieusement sa crédibilité.

En période de changement tout particulièrement, ne pas intervenir est tout aussi important que de poser un geste. Tout est dans le discernement. Quand faut-il intervenir? Quand faut-il s'abstenir? Quels comportements faut-il renforcer? Quels sont ceux qu'il faut ignorer? Répondre à ces questions, c'est en quelque sorte élaborer une stratégie à l'égard de la mise en œuvre du changement qui fera du porteur du changement un acteur de premier plan non pas par le nombre de ses interventions mais par leur pertinence. Et cette pertinence sera évaluée également à l'aulne de la vision véhiculée par le manager. Encore faut-il qu'il en soit conscient. À cet égard, le manager de puissance sort gagnant puisque, contrairement au manager de pouvoir et au manager politique, sa vision est habituellement explicite et pleinement consciente à son esprit de même qu'aux yeux des autres. Il n'en est pas de même pour le manager de pouvoir et le manager politique qui, eux, ne s'embarrassent pas d'une vision qui risque de réduire leur marge de manœuvre, même si dans les faits ils sont « assujettis » à ce que nous avons appelé auparavant « une vision fantôme ».

Pour induire, chez soi et chez autrui, un changement durable ou encore une modification des attitudes, il faut nécessairement une vision pour lui donner un sens au-delà des comportements et des attitudes que l'on cherche à modifier. L'intégration de ce changement dépend largement de la crédibilité de celui ou celle qui le réclame.

## L'induction du changement

Quand nous parlons du changement, nous avons souvent tendance à croire qu'il vient essentiellement de l'extérieur. Nous le concevons comme si les comportements, les attitudes, voire les valeurs préexistaient quelque part et qu'il suffirait de les démontrer dans l'abstrait ou à l'aide d'exemples pour que les personnes les « saisissent » et, conséquemment, changent !

Or, s'il est vrai que pour changer nous avons besoin d'un regard extérieur bienveillant, cela ne suffit pas. Il faut que ce changement nous révèle, nous découvre à nous-mêmes. Bref, il faut que nous nous identifions au changement et que nous ayons l'impression qu'il émane de nous ou que tout au moins nous ayons notre mot à dire. Toute autre avenue nous conduirait à une apparence de changement qui ne tiendrait pas la route à la moindre difficulté rencontrée. Les implications de cette constatation sur la conduite du changement tant dans l'univers thérapeutique que dans l'univers managérial sont fort importantes. Mais quelles sont-elles ? Elles touchent à la fois le désir de changer, la remise en cause de l'équilibre actuel et l'appropriation de l'état nouveau généré par le changement.

### Le désir de changer

D'où nous vient le désir de changer ? Comment s'inscrit-il en nous et comment, lorsque nous en avons la responsabilité, pouvons-nous le faire advenir chez les autres ? Pour les fins du présent exercice, nous nous intéresserons davantage à la dernière question, à laquelle, dans les faits, nous ne pouvons répondre que dans la mesure où nous saisissons bien la portée des deux autres. Le désir naissant de la nécessité, il faudra donc cultiver cette nécessité chez ceux que l'on souhaite voir changer. Mais comprenons bien que cette nécessité doit non pas correspondre à notre motivation mais la faire surgir dans la motivation des autres. Cela représente un défi de taille que nous ne pouvons relever que dans la mesure où nous l'avons expérimenté nous-mêmes. Autrement, le désir de changer sera occulté par le désir de plaire ou encore celui de s'opposer, lesquels conduiront au mieux à une apparence de changement et au pire à un échec.

Le désir véritable de changer ne peut s'exercer que dans la liberté ou, tout au moins, dans l'impression de cette liberté. Malgré le sentiment que nous pouvons avoir d'être coincé, obligé, voire forcé d'entreprendre un changement, il reste toujours que

nous devons avoir la conscience que, l'obligation étant reconnue, nous pouvons dire oui ou non pour des raisons qui nous sont propres. Le thérapeute, par exemple, aura tôt fait de comprendre qu'il lui faut constamment rappeler à son client la raison d'être du changement (ne serait-ce que la recherche d'un mieux-être) et ne jamais croire à l'évidence. De son côté, le manager de vra continuellement revenir sur la nécessité du changement pour maintenir l'entreprise compétitive ou pour s'adapter à un environnement différent. L'un et l'autre de vont vérifier la perception de ce désir chez l'autre et ne pas se fier à leur propre perception pour ce faire.

### La remise en cause

Or ce qui vient toujours affecter le désir de changer est qu'un tel désir ne peut se réaliser sans une remise en cause profonde de notre rapport tant avec l'image que nous avons de nous-mêmes, dans le cas d'un processus thérapeutique, qu'avec notre vision de notre poste dans le cas d'un changement organisationnel. C'est cette remise en cause qui nous fait douter soit du bien-fondé de notre désir initial, soit de l'obligation que l'on nous fait de changer. Nous aurons très vite l'occasion de nous rappeler que la réalisation de ce désir et l'acquiescement à cette obligation ne se feront pas sans heurts. Bien plus, la nécessité de cette remise en cause pourrait nous faire retraiter devant un désir que l'on aurait envie de qualifier de futile, ou encore nous amener à nous en tenir à notre façon habituelle de faire les choses. Ce qui nous conduirait à considérer notre état actuel comme « pas si mal ! » après tout. Dans certains cas, cette remise en cause pourrait nous mener au découragement devant l'ampleur de la tâche qui nous attend dans le difficile passage d'un monde connu vers l'inconnu.

C'est à cette étape que le travail tant du thérapeute que du manager de vient si important. L'un et l'autre doivent soutenir, guider, rassurer, rappeler les enjeux et maintenir essentiellement le cap vers le changement souhaité. Ce maintien ne peut se faire que dans un regard et une attitude empathiques qui ne peuvent venir que d'une connaissance intime de cette étape charnière dans le processus d'apprentissage du changement. Et, à cet égard, il est impossible de tricher. Combien de thérapeutes, au moment de cette hésitation dans le processus, se réfugient dans la technique et imputent à de la résistance cette crainte de la remise en cause? Combien de managers, quant à eux, imputent

à de la mauvaise foi le refus des employés d'aller de l'avant, au rythme où ils souhaiteraient qu'ils le fassent, alors qu'eux-mêmes ne se trouvent aucunement affectés par le changement qu'ils commandent ?

### L'appropriation

Étape incontournable mais combien stimulante, l'appropriation est ce qui nous permet de nous reprendre en charge, de prendre à bras-le-corps le changement, de le faire nôtre et de nous reconnecter avec le désir initial. Comme une éclaircie après l'orage, cette étape redonne l'espoir de se retrouver « changé » certes mais encore soi-même. C'est la partie qui appartient en propre à l'individu qui change et que l'on ne peut en aucune façon induire chez l'autre. Ce dernier découvre la satisfaction de vaincre ses peurs, de puiser au fond de soi l'énergie nécessaire pour se lancer dans l'incertitude sans perdre ses repères, et surtout d'expérimenter ce que le changement lui a fait découvrir sur lui-même. Malheureusement, cette étape ne peut venir qu'après la remise en cause et que dans la mesure où celle-ci est franchie. Bref, on ne peut s'approprier le changement sans se remettre en cause. Tout changement hors de ces conditions n'est qu'apparence et laisse un goût amer.

\*  
\*\*

Tout comme le thérapeute, le manager a une responsabilité majeure dans la mise en œuvre d'un changement. Cette responsabilité ne se retrouve pas dans le faire mais dans l'être. Induire le changement chez autrui, c'est plus l'accompagner dans sa peur et nourrir le désir de changer que de tenter de le convaincre. Il suffit de se référer à ses propres expériences pour se rappeler que le changement n'est pas un mouvement rationnel. Il est essentiellement un geste où l'affectif et l'émotif l'emportent sur tout le reste. C'est pourquoi, pour changer, nous avons plus besoin de quelqu'un que de quelque chose ! Bien des efforts de changement, tant personnels qu'organisationnels, ont tourné au cauchemar et sont demeurés stériles parce qu'on a négligé cet aspect fondamental.

Il apparaît donc évident que la crédibilité de celui qui propose le changement devient essentielle dans la mesure où c'est cette même crédibilité perçue et évaluée par les autres qui initie et alimente la remise en cause des façons de faire ou des attitudes. En d'autres mots, nous ne verrions pas l'opportunité de nous remettre en cause si la personne qui nous le demande ne donnait pas l'impression de l'avoir déjà fait pour elle-même ni ne présentait, à nos propres yeux, toute la crédibilité pour formuler cette exigence. Autrement, cette remise en cause ne sera qu'apparente et devrait constamment être contrôlée pour assurer sa continuité. Voilà, sur le plan politique, la grande faiblesse des managers de pouvoir et des managers politiques. Ni l'un ni l'autre n'éprouvent le besoin de se remettre en cause puisqu'ils assimilent leur crédibilité à celle du poste qu'ils détiennent. Aussi, lorsqu'ils enclenchent un changement, ils ne cherchent pas à l'induire chez les autres mais à l'imposer d'une façon ou d'une autre et il leur importe peu que ce changement soit accepté par ceux qui doivent le vivre. Il est pour eux une nécessité, une obligation, voire une évidence et ils comprennent difficilement qu'il en soit autrement pour leurs employés.

Comme ce changement ne les oblige pas, dans leur esprit, à se changer eux-mêmes, ils en viennent à la conclusion que les impacts du changement sur leur organisation, tout en étant importants, ne sont pas si majeurs qu'il faille consacrer du temps à son intégration. Le processus qui amène les gens à changer sera assimilé, dans leur esprit, à la méthodologie qu'ils auront établie pour appliquer le changement au sein de leur organisation. Ils useront de leur éventail habituel, allant des promesses aux menaces, pour que la mise en œuvre s'effectue sans trop de délai. Les plus sages d'entre les cadres et les employés auront compris qu'il leur est préférable de plier plutôt que d'être rompus, quitte à se relever plus tard au moment où ils auront un avantage momentané sur leur manager désireux de montrer des résultats intéressants à ses mandants !

Le changement ne sera donc, en définitive, qu'une apparence. Mais, pour le manager de pouvoir et le manager politique, cela n'a guère d'importance, car leur connaissance et leur proximité du monde politique les ont préparés à cette ambiguïté du politique qui promeut le changement mais sait se contenter de l'apparence quand ce n'est pas essentiellement son souhait. Le manager de puissance sera plus facilement désarçonné par cette attitude lorsque, réclamant du temps pour mieux intégrer le changement au sein de son organisation, il se verra répondre qu'il n'est pas nécessaire que ce changement soit

intégré mais qu'il suffit qu'il en ait l'air! Ce besoin d'intégration, de la part du manager de puissance, sera assimilé plus à de la « philosophie » qu'au management et sa crédibilité de bon manager sera remise en question. Dans le contexte actuel de rectitude politique, les résultats immédiats importent plus que la manière d'y arriver et les conséquences de cette manière sur la continuité de l'organisation ne pèsent pas lourd aux yeux d'un monde politique intéressé par le court terme et le désir de démontrer qu'il contrôle la situation. De toute façon, avant même que ces conséquences n'apparaissent, il aura, si possible, enclenché un nouveau changement et la roue tournera!

Depuis le début des années 1990, les organisations publiques en particulier ne cessent de vouloir se transformer sans trouver les assises nécessaires qui leur permettraient de s'adapter progressivement à l'évolution de la société et de leur clientèle. Cette difficulté dans le cheminement progressif et ce maintien de l'inadaptation au contexte leur viennent principalement du fait que le changement est conduit en dilettante. Ceux qui engagent le changement n'y sont pas assujettis et le réclament pour les autres. Ce n'est habituellement pas par manque de bonne volonté mais essentiellement par manque de préparation et parce que leur carrière les a conduits, avec succès pour eux-mêmes, à répéter les mêmes recettes. Tout en requérant des changements de type deux, ils persistent à les conduire comme des changements de type un et s'étonnent de ne finalement aboutir qu'à des changements de structures. Mais ces changements de structures engendrent des bouleversements importants dans la vie des membres de ces organisations qui ne voient jamais le véritable gain escompté.

Ce faisant, les changements s'alignent les uns après les autres sans que quoi que ce soit change véritablement, si ce n'est l'accroissement de la pression sur le premier niveau, en contact avec la clientèle, accroissement qui engendre frustration et résignation. Il importe donc que les responsables de la conduite du changement renforcent leur crédibilité auprès des membres de leur organisation s'ils veulent espérer mettre en place la véritable transformation que nécessiteraient les organisations publiques. Or ce renforcement de leur crédibilité ne peut se faire que dans la mesure où les managers s'engagent fermement dans le changement, en modifiant leur vision des choses et du management des personnes en particulier. Il nous faut cependant reconnaître que la tâche est difficile dans un contexte politique où la rigueur est absente. Aussi, ne faut-il pas s'étonner que ce que l'on appelle la résistance se fasse coriace et emprunte des chemins inattendus, comme nous le verrons dans le chapitre suivant.

C H A P I T R E



*LA RÉSISTANCE  
COMME INDICATEUR*



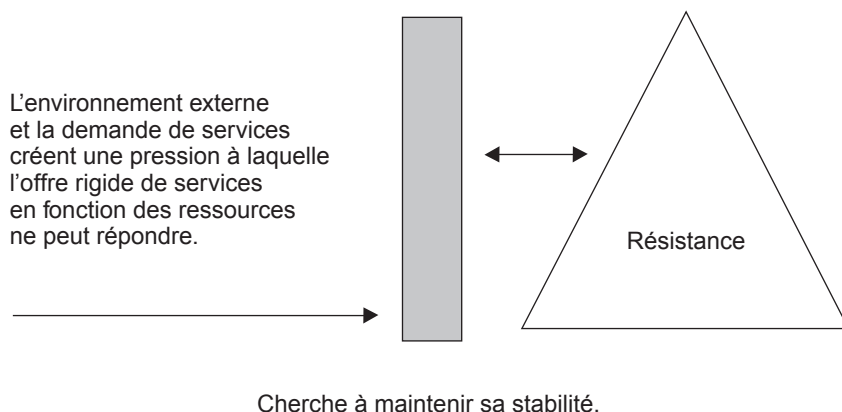
Quiconque a déjà fait l'expérience d'un changement de type deux sait bien qu'il provoque un profond déséquilibre, et que notre hésitation à nous y inscrire pleinement, que l'on qualifie habituellement de résistance au changement, se nourrit principalement tout autant de cette nostalgie de l'équilibre antérieur que de la crainte d'affronter l'incertitude. Nous demeurons souvent ambivalents à l'égard de cet équilibre antérieur qui nous semble tout à coup plein de qualités, alors que c'est justement l'insatisfaction que ce dernier générerait qui nous avait incités à rechercher le changement. Un peu comme cette rage de dents du vendredi soir qui nous fait exiger un rendez-vous à la première heure lundi mais qui semble s'estomper, la douleur cédant devant la peur, au moment de pénétrer dans le cabinet du dentiste! Quel paradoxe intéressant!

Au fond, nous préférierions changer tout en conservant l'équilibre antérieur que nous avons atteint, ce qui revient, finalement, à ne pas changer. Il en va de même pour les organisations. En revanche pour les entreprises, ne pas changer reviendrait à disparaître, ce qui les incite à rompre plus facilement l'équilibre antérieur. De leur côté, les organisations publiques aiment bien croire à leur pérennité et se sentent relativement invulnérables, croyant être assurées de la sollicitude de l'État qui les a fait naître! Leur résistance vient donc du fait qu'elles se battent pour maintenir leur configuration actuelle le plus longtemps possible et se comportent comme si elles fonctionnaient en système fermé. Elles cherchent au fond à cristalliser l'équilibre antérieur qu'elles ont atteint après de vives périodes d'ajustement et de luttes de pouvoir. Mais, sentant de plus en plus une pression, parfois accentuée par les contraintes financières ou par une modification importante de la demande de leur clientèle officielle qu'est la population, elles souhaitent un accommodement qui ne remettrait pas en cause cet équilibre.

C'est pourquoi leur premier réflexe sera de gagner du temps. Alors que les entreprises, face à cette même situation, se hâteraient de mettre en œuvre les moyens permettant de trouver un nouvel équilibre face à la pression du marché ou favorisant l'anticipation de la modification de la demande, les organisations publiques recherchent la quadrature du cercle: comment changer sans rien perdre des avantages de la situation antérieure? Comment maintenir les acquis si chèrement obtenus et donner l'illusion de s'adapter? Comment faire ce changement sans remettre en cause les groupes les plus puissants que l'équilibre antérieur satisfait? Comment finalement aborder le changement sans véritablement bouleverser l'organisation? Mais pourquoi en est-il ainsi?

## L'ÉQUILIBRE STABLE

### Organisation en équilibre stable



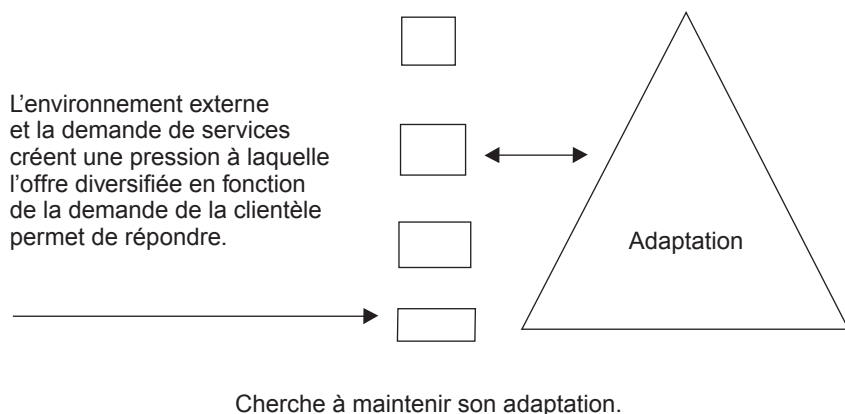
D'abord, parce que les organisations ont tendance, tout comme nous, à confondre l'équilibre stable avec la stabilité. Cet équilibre stable que nous maintenons, par exemple lorsque nous sommes debout et stationnaires, présente le défaut de faire naître en nous une fausse assurance de stabilité, laquelle peut facilement être ébranlée si quelqu'un vient nous bousculer sans crier gare. Il en est de même des organisations dont la structure reflète plus la nature des ressources dont elles disposent que les besoins de la clientèle à laquelle ses ressources s'adressent.

Ainsi, les arrangements structuraux qui ont été prévus lors de la mise en place de l'organigramme ont tendance à faire croire au manager principal que son organisation a atteint un état d'équilibre stable qui lui assure sa propre stabilité. Rien n'est moins certain. Tout élément le moins dérangeant dans l'univers turbulent des organisations d'aujourd'hui peut venir briser cette apparente stabilité. D'autant plus que si sa structure d'offre de services est basée plus sur ses ressources que sur la clientèle, il devient évident que toute modification de cette demande va entraîner une propension à rechercher une façon de modifier la demande en fonction de l'offre, donc à « résister » à cette pression et à poursuivre le modèle développé en tentant de le bonifier plutôt que de le changer radicalement, comme l'exigerait la situation nouvelle. Cela est particulièrement vrai dans

le domaine de la santé où le modèle médical de l'offre impose à la clientèle de moduler sa demande en fonction de cette offre, bien que celle-ci soit de moins en moins adaptée à l'évolution de la demande. Bref, tout comme nous, les organisations doivent apprendre à vivre en équilibre instable.

## L'ÉQUILIBRE INSTABLE

### Organisation en équilibre instable



Ainsi, par exemple, lorsque nous marchons ou lorsque nous pratiquons le vélo ou le ski, nous nous maintenons constamment en équilibre instable. En effet, nous rétablissons continuellement notre équilibre afin d'être en mesure de faire face à tout accident de parcours. Nous le faisons habituellement d'instinct. Vu sous cet angle, le changement serait donc plus facilement intégré si nous pouvions nous maintenir en équilibre instable plutôt que rechercher l'équilibre stable. Dit autrement, le changement nous ferait moins peur si nous comprenions que nous devenons plus vulnérables dès que nous nous maintenons en équilibre stable et pensons ainsi avoir atteint la stabilité. Il en va de même pour les organisations.

Ces dernières se fragilisent dès que leurs équipes de managers croient avoir trouvé l'équilibre et la stabilité dans le maintien d'une structure, basée plus sur les ressources de l'organisation que sur les

caractéristiques de sa clientèle. La stabilité ainsi engendrée par cette attitude est factice et suscite la résistance d'autant plus que ce sont les groupes les plus puissants, au sein de la structure, qui auraient le plus à perdre si cette stabilité était remise en question. C'est d'ailleurs pour cette raison que ces groupes deviennent si réfractaires à toute modification qui remettrait véritablement en question leur position actuelle dans l'organisation. Ils se réfugient dans une fausse stabilité qui conduit l'organisation à être de moins en moins adaptée à son environnement.

## LA STABILITÉ PAR LE CHANGEMENT

Dans un univers turbulent, nécessairement instable, il semble que le meilleur moyen de ne pas se retrouver en déséquilibre, c'est de se mettre soi-même en équilibre instable et donc d'être constamment en recherche d'équilibre et en situation d'apprentissage. De même une organisation souhaitant durer dans l'environnement actuel doit rechercher la mise en place d'une structure qui lui assure un contact le plus étroit possible, d'une part, avec sa clientèle au moyen d'unités responsabilisées<sup>1</sup>, d'autre part, avec ses concurrents par l'instauration d'une cellule de veille. Cet apprentissage continu, que l'organisation maintient dans son existence même, la met à l'abri d'un déséquilibre soudain. Il ne reste aux managers qu'à raffermir constamment leur vision de l'entreprise afin que l'ensemble des membres puissent intégrer les bouleversements et les accidents de parcours, tout comme lorsque nous cheminons à vélo, notre vision de la route, au-delà du chemin immédiat, nous aide à maintenir le cap tout en gardant notre équilibre.

Finalement, nous pourrions dire que, dans une situation d'incertitude, **l'équilibre est la recherche de la stabilité et non le fait de l'atteindre!** Ainsi, le maintien dans une situation d'apprentissage, sur le plan personnel aussi bien qu'organisationnel, rend le changement non seulement plus attrayant dans sa finalité, même s'il ne l'est pas toujours dans ses méandres, mais aussi plus accessible dans

- 
1. Pour mieux comprendre l'impact de ces unités responsabilisées sur l'adéquation de l'organisation à sa clientèle, voir Vaillancourt, Raymond (2003). *Le temps de l'incertitude: du changement personnel au changement organisationnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 182-185.

sa continuité. Nous comprenons facilement alors toute l'importance de la vision de nous-mêmes sur notre propre équilibre ou, en management, de l'importance de la vision de l'organisation qui est transmise pour assurer cet état d'équilibre. C'est cette vision qui donne un sens à cette situation d'apprentissage, qu'elle soit personnelle ou organisationnelle. C'est cette vision qui rend acceptable de vivre en équilibre instable. C'est cette vision qui permet finalement d'intégrer le changement comme facteur d'équilibre et de minimiser la résistance. Mais, habituellement, comme les organisations, nous privilégions l'équilibre stable et, forcément, devant un changement de type deux, qui remet en cause nos paradigmes et nos habitudes, nous sommes enclins à nous cramponner à l'état actuel, donc à résister.

C'est ainsi qu'une bonne façon de mesurer l'étendue et la nature du changement envisagé est de constater l'ampleur de la résistance qu'il suscite au sein de l'organisation ou de l'entreprise. Peu ou pas de résistance serait un bon indicateur que le changement ne bouscule pas les habitudes et que, conséquemment, il n'en est pas vraiment un, car le véritable changement provoque une profonde remise en cause et s'éloigne sensiblement des modifications de façade que l'on met en place pour abuser les spectateurs. Conséquemment, un changement engendre une résistance qui se décline en un éventail d'attitudes et de comportements qu'il faut savoir distinguer afin de pouvoir mieux la circonscrire et ainsi mesurer les efforts à consacrer pour s'y attaquer. À cet égard, il peut être utile de bien comprendre les types de résistance, qui sont autant de façons différentes de rechercher le maintien de l'équilibre antérieur.

## LA RÉSISTANCE D'INTÉRÊT OU POLITIQUE

La première forme de résistance et la plus facile à saisir, bien qu'elle se cache la plupart du temps sous des apparences rationnelles, vient des intérêts en jeu. Tout changement de niveau deux, c'est-à-dire qui touche à la culture et à la configuration des rapports de pouvoir au sein de l'organisation ou de l'entreprise, non seulement remet en cause mais modifie radicalement la répartition dudit pouvoir. Qu'il s'agisse des différents managers au sein de l'équipe de direction ou encore des instances officielles, telles les structures de décision ou de consultation incluant les instances syndicales, toute la hiérarchisation des rapports de pouvoir risque d'être réaménagée par le changement.

Or, à moins que les intérêts de ces différentes instances coïncident avec ceux de l'organisation, ce qui se produit davantage dans une entreprise où tous ont intérêt à sa rentabilité, donc à sa survie, que dans une organisation publique où la place occupée importe parfois plus que l'organisation elle-même, il est clair que ces instances mettront tout en œuvre pour maintenir l'équilibre actuel et assurer ainsi la continuité de la répartition actuelle du pouvoir.

Ainsi ne faut-il guère s'étonner si ces diverses instances, d'une part, insistent fortement pour voir inscrite dans le processus même du changement, et avant même que celui-ci se mette en branle, l'actuelle carte de répartition du pouvoir et, d'autre part, s'attendent à ce qu'un éventuel changement reçoive leur aval avant d'être mis en place. Or, il y a là un paradoxe important : comment des instances peuvent-elles donner leur accord à un changement rendu en grande partie nécessaire par leur inaptitude à composer avec la nouvelle réalité et qui viendrait confirmer cet état de fait dans une nouvelle répartition du pouvoir ? C'est là la principale faiblesse d'une approche où l'atteinte du consensus à l'égard du processus de changement apparaît plus importante que l'adhésion au changement.

C'est d'ailleurs sur cette faiblesse que comptent les détenteurs actuels du pouvoir pour rechercher les alliances qui leur permettraient de maintenir, malgré toutes leurs dénégations habituelles, le statu quo. C'est aussi de cette faiblesse qu'ils tireront profit pour tenter d'influencer indûment le manager principal quant à son « projet » de changement en utilisant l'actuel rapport de force pour cristalliser, par-delà le changement, la répartition actuelle du pouvoir. C'est aussi à cause de cette faiblesse que le manager principal devra faire montre d'un réel courage pour aller au-delà de ces barrières et mettre en œuvre un changement de type deux qui permette à son organisation de s'adapter à la réalité nouvelle. Il doit troquer un certain pouvoir confortable pour un déséquilibre qu'il devra, en quelque sorte, être le seul à supporter contre vents et marées jusqu'à ce que le changement fasse émerger un nouvel équilibre qu'il souhaitera instable pour ne pas avoir à recommencer continuellement l'opération.

Cela met en évidence l'incapacité foncière du manager de pouvoir et du manager politique à endiguer ce type de résistance parce que, dans une certaine mesure, leur statut s'y abreuve ! Il ne saurait être question, pour l'un et l'autre de ces managers, de confronter les tenants actuels du pouvoir au sein de l'organisation sans courir le

risque de se voir rappeler à l'ordre ou d'y perdre des appuis importants. Aussi préféreront-ils s'entendre avec les instances en position de force afin qu'on leur laisse exercer leur pouvoir pour provoquer le changement au sein des structures en position de faiblesse, lesquelles se retrouvent habituellement à la base de la « pyramide ». C'est pourquoi, aussi incohérent que cela puisse paraître, on choisira de régler un problème de cloisonnement des services entre différentes organisations en regroupant leurs bases mais en laissant intacte l'emprise des instances professionnelles organisées qui encouragent et nourrissent ce cloisonnement !

C'est pourquoi les tenants de la résistance d'intérêt préfèrent de beaucoup avoir à composer avec un manager de pouvoir ou un manager politique qu'avec un manager de puissance. Les premiers « comprennent » d'instinct ce qui anime ce type de résistance et sont plus intéressés à rechercher un compromis dans la répartition du pouvoir, pour assurer l'apparence du changement, qu'une confrontation qui les mettrait en position de faiblesse. Le manager de puissance a tendance à ne pas vouloir entrer dans les rapports de pouvoir, donc à ne pas rejoindre les résistants d'intérêt sur leur terrain. En travaillant sur le sens du changement, il oblige donc ces résistants à se placer à visage découvert dans la défense de leurs acquis. Ce qui est habituellement mauvais pour leur image et accroît leur difficulté à défendre l'actuelle répartition du pouvoir.

On pourrait même dire que le manager de pouvoir et le manager politique ont intérêt à ce que la résistance d'intérêt se manifeste ouvertement car elle laisse croire au changement ! Après avoir « négocié » en privé le nouvel équilibre, ces managers pourront déclarer qu'ils ne se sont pas laissé intimider par ces manifestations orchestrées pour la galerie et les tenants de la résistance d'intérêt pourront soutenir qu'ils ont fait fléchir les managers en les empêchant d'aller trop loin dans leur projet de changement. Ainsi, l'équilibre dans la répartition du pouvoir n'est pas rompu, et le changement se présente comme réaliste dans les circonstances !

## LA RÉSISTANCE DE NAÏVETÉ OU CONCEPTUELLE

La seconde forme de résistance tient davantage à l'incompréhension de l'urgence d'agir dans laquelle se trouve plongée l'organisation. Tout organisation qui, jusqu'à un passé récent, a connu une relative tranquillité et a offert une sécurité tant affective que monétaire à ses membres voit bon nombre de ces derniers douter de la nécessité d'un

réel changement au moment où celui-ci est abordé. Les menaces de l'environnement ou encore les changements dans la conjoncture politico-sociale de l'entreprise ou de l'organisation leur semblent plus alarmistes que fondées. Ainsi, il apparaît, aux yeux d'un certain nombre, difficile voire dangereux de remettre en cause une sécurité « acquise » pour un éventuel changement qui, de toute façon, n'est pas perçu comme essentiel. Cette perception leur semble d'autant plus fondée que les instances du pouvoir leur véhiculent un message qui, en se voulant rassurant, vient, par le fait même, minimiser l'importance et la portée de l'argumentation prônant l'urgence de changer.

En ne voulant pas créer de panique, on provoque bien souvent une forme d'inertie dont saura tirer amplement profit la résistance d'intérêt. D'autant plus que les détenteurs actuels du pouvoir, menacés par le changement, adopteront une stratégie alarmiste visant à alimenter ce type de résistance et à provoquer la contre-réaction favorisant le statu quo. Il importe donc que le manager porteur du changement soit très sensible à cette question et mette l'accent sur une information précise, continue et la plus exhaustive possible pour diminuer la résistance de naïveté sans alimenter la résistance d'intérêt.

Ce n'est pas là une mince tâche, car on sait très bien l'importance stratégique de l'information en contexte de changement et l'usage qu'en font habituellement les opposants. Malgré cela, il importe que le manager principal fasse œuvre de « prêcheur » en répétant continuellement son message sur la nécessité du changement et les éléments qui le rendent incontournable. Ce faisant, il fait preuve d'honnêteté et sert de guide à ceux qui cherchent un modèle d'intégration harmonieuse du changement dans une conjoncture difficile. Dès lors, la façon avec laquelle le manager principal porte le changement devient déterminante pour atténuer ce type de résistance. En raison de ce qui le caractérise, le manager de puissance y sera davantage à l'aise que le manager de pouvoir et le manager politique.

Ces derniers se refusent à aller trop loin dans la défense du sens du changement pour ne pas être pris à partie par les éventuelles incohérences de sa mise en œuvre et, conséquemment, de leur gestion du changement. Ils souhaitent davantage utiliser la règle d'autorité, ce qui, comme on l'a vu, dépersonnalise le changement et les conduit à se positionner en juges de résultats qui pourraient être attribués au bouleversement engendré par l'incertitude. Aussi ont-ils tendance à accorder peu d'attention à la résistance conceptuelle et à laisser le champ libre à la résistance d'intérêt pour la récupérer et en faire leur cheval de bataille. Le manager de pouvoir et le manager



politique savent très bien en effet que, malgré cette façade, il leur sera « facile » de s'entendre avec les tenants de la résistance d'intérêt sur ce qui compte vraiment à leurs yeux : l'équilibre du pouvoir au sein de l'organisation. Le sens du changement pourra, sans que l'on monte aux barricades, être, si ce n'est sacrifié, tout au moins nuancé et amoindri. Le manager politique gardera ses appuis et sa tranquillité, le manager de pouvoir son autorité et son image.

### LA RÉSISTANCE D'INCAPACITÉ OU AFFECTIVE

Dernière forme de résistance, celle-ci est le fait de ceux qui, devant le changement annoncé, anticipent les pires conséquences pour eux-mêmes et doutent de leur capacité à y faire face. Ils se voient déjà dans l'obligation de modifier leurs habitudes, de changer leurs façons de travailler ou encore de devoir se recycler. Certains préfèrent, s'ils en ont la possibilité, quitter l'organisation ou l'entreprise afin de pouvoir conserver ce « sentiment » de sécurité qui les a accompagnés durant toute leur carrière. Devant l'impossibilité de réaliser ce rêve, ils ont tendance à critiquer vertement le projet de changement ou à adopter une attitude de résistance passive et désabusée. Ils risquent de devenir des « décrocheurs » que l'organisation aura du mal à ramener.

Devant ce type de résistance, le manager doit se faire rassurant, non pas sur le changement lui-même, mais sur ses conséquences sur les personnes. Il doit assurer les personnes d'un soutien et d'un accompagnement qui permettent d'atténuer les effets de la vision « cauchemardesque » que leur insécurité provoque. Il faut comprendre que cette résistance est d'abord et avant tout affective et que l'argumentation, si étoffée soit-elle, ne pourra l'atténuer. Seules la compréhension et la compassion pourront apaiser les craintes. Nous saisissons bien que ce ne sera pas là l'apanage du manager de pouvoir, pour qui ce genre de résistance passe davantage aux profits et pertes. Le manager politique y sera plus sensible ou tout au moins donnera l'image de l'être, inspiré qu'il est par sa recherche du consensus. Mais il ne voudra pas être tenu à l'impossible si cette résistance ne cède pas rapidement. Tout comme le manager de pouvoir, il ne souhaite pas paraître faible dans la conduite du changement.

Là encore, si cette résistance est récupérée par les tenants de la résistance d'intérêt, le manager politique et le manager de pouvoir se sentiront à l'aise de « négocier » quelques accommodements susceptibles de minimiser les insatisfactions habituelles des représentants de la résistance affective. Cette négociation servira à démontrer, pour

le manager de pouvoir et le manager politique, leur ouverture d'esprit et leur flexibilité, et pour le syndicat, leur efficacité dans la prise en charge des intérêts du personnel. Les deux côtés seront satisfaits et la représentation pourra se poursuivre malgré le changement en cours qui, dans les faits, aura toutes les chances de n'être qu'apparent !

La compréhension des types de résistance et surtout l'évaluation de leur importance sont capitales dans la mise en œuvre du changement dans une organisation ou une entreprise. Négliger cette analyse peut compromettre la réussite même du changement. Ne pas s'y arrêter ou la minimiser peut être fatal. En tant que responsable du changement, le manager principal doit y consacrer temps et énergie, d'une part, pour éviter de se laisser entraîner dans les méandres de la résistance politique, atténuer la résistance conceptuelle et minimiser les effets de la résistance affective et, d'autre part, pour ne pas consacrer la majorité de son temps à « combattre » la résistance ni abandonner à leur sort les porteurs du changement ni la grande majorité des membres de l'organisation qui attendent d'être séduits par le changement proposé.

L'erreur la plus fréquente que font les managers, principalement dans le secteur public, c'est de consacrer une part indue de leur énergie à alimenter ceux et celles qui, par-delà leur déclaration d'ouverture au changement, mettent tout en œuvre pour le rendre inopérant dans les faits. En effet, pour être acceptable politiquement, la résistance d'intérêt cherche constamment à récupérer à son propre compte les deux autres formes de résistance et jouit, pour ce faire, d'une forme de complicité de la part des managers préoccupés de leur poste ou de leur image.

C'est ainsi qu'il faut considérer la résistance comme un indicateur aux significations multiples : l'intensité du changement telle qu'elle est perçue par ceux que le changement pourrait affecter d'abord, ses effets anticipés chez les individus en matière de ressources ou de pouvoir ensuite et finalement l'évaluation de sa pertinence par ceux qui continuent de considérer l'organisation publique comme une assurance contre les turbulences extérieures. Mais la plus importante de ces significations touche l'aspect de la répartition du pouvoir et conséquemment l'aspect politique. Aussi, le manager devra-t-il se préoccuper d'établir un maillage particulier entre le management et le politique afin d'être à même de bien prendre en compte ce qui pourrait affecter le projet de changement.



C H A P I T R E

9

*LE MAILLAGE  
POLITICO-ADMINISTRATIF*

Politiser le changement requiert, on l'a vu, une connaissance de l'univers politique, de ses codes et surtout de ses exigences et particularités. Cette connaissance doit être le plus possible acquise et maîtrisée par le manager sans toutefois l'influencer au point de le conduire à délaisser son rôle et à courir le risque d'être perçu comme un intervenant en politique plutôt qu'en management! Le manager doit donc chercher à établir un maillage efficace pour que la mise en œuvre du changement organisationnel, dans le domaine public principalement, se fasse en harmonie avec la façon particulière dont le changement est véhiculé par le monde politique. Il doit le faire d'autant plus qu'il est intéressé à mettre en œuvre un changement véritable. Dans le cas contraire, principalement s'il est un manager de pouvoir ou un manager politique, son maillage avec l'univers politique emprunte plutôt l'apparence du copinage et relève davantage de l'entretien de ses contacts pour ses propres fins. Mais le manager de puissance a absolument besoin de ce maillage pour réaliser son projet de changement et, pour l'établir, il doit tabler sur la force des liens faibles<sup>1</sup>.

## LA FORCE DES LIENS FAIBLES

En politique, tout autant sinon plus qu'en management, la notion de « réseau » est fondamentale, car c'est sur cette base que l'homme politique et encore plus le politicien constituent et entretiennent leur pouvoir. Ils le font en utilisant soit ce que l'on appelle un réseau intégral, formé habituellement d'amis proches et de parents, soit un quasi-réseau formé de connaissances et de relations. Le premier type de réseau, habituellement indéfectible et fidèle, est plus difficile à percer, en particulier pour le manager, en raison des liens affectifs qui le constituent, alors que le second, plus aléatoire et fluctuant parce qu'alimenté par les relations établies au hasard des circonstances, se révèle plus facile à influencer. À cela il faut ajouter que, comme celle de l'information, la force d'un réseau repose premièrement sur sa redondance, c'est-à-dire sur sa capacité d'utiliser plusieurs sources différentes pour une même information, deuxièmement sur sa possibilité de croiser les expressions de points de vue similaires ou divergents et finalement sur son aptitude à favoriser la disparité dans la provenance des éléments qui le constituent.

---

1. Cette notion des liens faibles est empruntée à Vincent Lemieux, politicologue.

Il importe alors que le manager, particulièrement le manager de puissance puisque le manager de pouvoir et le manager politique se sont habituellement « insérés » dans un réseau afin justement d'obtenir leur poste, sache identifier le type de réseau du politique qui l'encadre et son niveau de redondance. Cela lui est nécessaire pour établir sa stratégie d'approche, qui lui permet d'aborder prudemment le monde politique et de jauger la force des appuis à son projet de changement. À cet égard, manager de pouvoir et manager politique sont, parfois même sans le savoir ni en mesurer l'importance, autant prisonniers du réseau dont ils font partie que le manager de puissance l'est de sa vision. D'où l'impression habituelle que donnent ceux-ci d'être plus des exécutants que des leaders dans la mise en œuvre d'un changement et de ne pas disposer de toute la marge de manœuvre souhaitée.

À titre de membres d'un réseau, ils sont enclins à favoriser davantage les intérêts de ses membres que ceux de leur organisation, surtout si ces intérêts sont en contradiction, en cherchant à ne rien faire qui soit susceptible de mettre leur réseau dans l'embarras et en s'attachant à protéger leur position actuelle. En effet, à l'intérieur d'un réseau, les membres ont tendance à se fier les uns sur les autres pour les éléments simples, mais à ne se fier qu'à eux-mêmes pour les éléments complexes. Le manager de puissance doit donc tabler sur sa capacité d'influencer directement certains membres clés d'un réseau car, devant la complexité du changement, c'est cette capacité d'influencer qui lui assure l'appui du monde politique.

Or, la théorie des réseaux nous apprend que les liens faibles sont plus utiles pour entrer en contact que les liens forts en raison de l'intensité émotionnelle qui unit les liens forts et les oblige à se rendre des services réciproques<sup>2</sup> tout en minimisant l'éventail de ceux dont ils seraient les débiteurs. Les liens faibles, quant à eux, cherchent à combler la faiblesse de la « dette » à leur endroit en multipliant le nombre de débiteurs. À cet égard, les managers de pouvoir et les managers politiques sont, en général, des liens faibles dont les dettes sont rappelables en tout temps. C'est pourquoi ils sont si vulnérables à la pression et éprouvent beaucoup de réticence à mettre en œuvre des changements susceptibles d'indisposer ceux qui les ont nommés.

---

2. Lemieux, Vincent (1999). *Les réseaux d'acteurs sociaux*, Paris, Presses universitaires de France, 146 p.

Dans ces conditions, le manager de puissance a intérêt à prêter attention d'abord à ceux qui forment un quasi-réseau, car les liens faibles y sont plus nombreux. Il a même avantage à faire partie « naïvement » de ces quasi-réseaux afin de pouvoir en tirer profit dans la mise en œuvre de son projet de changement. Par « naïvement », nous entendons ici l'importance, pour le manager de puissance, de reconnaître la pertinence des réseaux, mais de connaître également les modalités de participation à de tels réseaux afin de ne pas s'y retrouver coincé par les obligations réciproques. Sa naïveté est donc une forme de jeu dans lequel ce type de manager se sent relativement à l'aise pour observer les acteurs et les comédiens afin d'en tirer le meilleur parti possible pour son projet. Au fond, pas plus là qu'en management, il ne doit oublier les règles de la mise en scène ni surtout qu'il se trouve dans une pièce dont il ne joue visiblement pas le premier rôle.

À titre d'exemple, les conseillers d'une ville sont généralement des liens faibles par rapport au maire comme les membres d'un conseil d'administration ou d'un comité de surveillance à l'égard de la présidence de ces comités. Le manager, sensible à l'aspect politique de sa gestion, a tout intérêt à ne pas l'oublier et à ne pas se laisser leurrer par l'image d'ensemble que ces conseils reflètent ni par les artifices de la mise en scène qui attribuent au rôle principal une importance supérieure à celle qu'elle est dans la réalité. C'est donc à une entreprise de séduction des liens faibles que le manager doit se livrer, comme il le fait au sein de son organisation, afin d'amener ces derniers à mettre à l'agenda décisionnel un projet de changement dans lequel leurs intérêts politiques se trouvent accrus.

En effet, les liens faibles ont toujours besoin d'avoir en main quelques « cartes » qui leur permettent de rappeler aux membres de leur réseau leur utilité dans la conservation du pouvoir. Or, comme ce rappel ne se fait généralement que d'une façon détournée, ils ont besoin de l'habiller sous le couvert de projets, d'idées ou de programmes qui servent à alimenter les débats « politiques » et à transformer les intérêts individuels en intérêts communs ou organisationnels. Les projets de changement amenés par les managers de puissance peuvent être, à cet égard, d'un précieux secours.

## SÉDUIRE SANS ÊTRE SÉDUIT !

En gestion du changement, la difficulté qu'a le manager à établir un maillage avec le monde politique vient de ce qu'il doit séduire sans être séduit lui-même ! En effet, s'il se trouvait fortement influencé par le politique et ne pouvait plus s'en tenir à une distance acceptable, il risquerait de ne plus être en mesure d'avoir un impact adéquat sur son organisation autrement qu'en se référant à l'argument d'autorité, en raison de l'image qu'il dégagerait, à savoir d'être lié plus à un clan qu'à une vision. Mais il ne peut, en même temps, se passer du politique : il doit donc tracer des ponts avec ce monde. Il doit le faire cependant à sens unique, c'est-à-dire du politique vers le management et non l'inverse. En d'autres mots, il lui faut chercher à influencer le politique en faisant en sorte que ce dernier non seulement se sente à l'aise mais ait carrément l'impression d'exercer un véritable contrôle sur les enjeux du changement. Pour ce faire, le manager doit savoir décoder ce qui préoccupe le politique, comprendre ce qui anime le politicien et lui offrir, par son projet de changement, un éventail de réponses possibles.

Ces réponses diverses doivent être intégrées dans le projet de changement mais, et c'est là le plus important, la clé d'intégration doit demeurer entre les mains du manager, c'est-à-dire que la vision du manager doit être assez forte pour intégrer les différents éléments de son projet de changement, et ce, même s'il les présente dans un apparent désordre. S'il en est autrement ou si encore le manager ne possède pas de clé d'interprétation (autrement dit, en l'absence de vision d'ensemble), il risque fort de se retrouver manipulé par le politique dans ses actions quotidiennes. Cela explique pourquoi le manager de pouvoir et le manager politique, qui habituellement ne revendiquent pas une vision intégrée de leur projet de changement, sont si vulnérables face au politique.

Comme nous l'avons déjà dit, il y a toujours une clé d'interprétation quelque part, et celle du politique a presque toujours prééminence sur celle du management, particulièrement dans le secteur public. Le politique aime avoir l'impression qu'il en est ainsi et apprécie tout particulièrement, à cet égard, la « flexibilité » dont savent faire preuve le manager de pouvoir et le manager politique. Par conséquent, si le politicien se heurte à ce qui lui semble une vision trop articulée, ce qui est souvent le lot du manager de puissance, il aura tendance à vouloir, au mieux, infléchir le manager visionnaire pour qu'il « adapte » sa vision à la sienne et, au pire, à l'écarter de crainte que sa vision intégrée ne l'encadre de trop près.



## **AGIR AVEC PUISSANCE !**

Il faut se rappeler, comme nous l'avons vu dans le chapitre premier, que dans l'univers de la gestion puissance et politique s'opposent quant à trois éléments : la pensée, les ressources et les actions. La stratégie d'influence du manager orienté puissance doit donc tenir compte de ces oppositions afin, d'une part, de ne pas trop braquer le politique et, d'autre part, de s'assurer de l'efficacité de son influence. Il n'a donc pas intérêt à tout mettre sur la table lorsqu'il présente son projet de changement, car le politique, faut-il le rappeler, ne veut que l'apparence de la cohérence, et ce, pour des raisons de flexibilité. Stratégiquement, il ne doit révéler de son projet que les éléments qui font l'objet d'une attention particulière, et ce, au fur et à mesure que le politique les intègre à son agenda.

Le manager de puissance a donc intérêt à développer ses habiletés politiques pour être à même de comprendre la mise en scène qui se déroule devant lui et de s'y inscrire adéquatement. Ses capacités d'acteur sont alors fortement sollicitées afin qu'il puisse livrer son message selon le rythme que les acteurs ou comédiens politiques donnent au débat et non selon le rythme qu'il est tenté lui-même d'imposer. Il doit le faire sans perdre de vue la vision qui le guide, même s'il se montre des plus ouverts quant aux moyens d'y parvenir. Comme au sein de l'organisation, le manager de puissance doit ainsi déléguer le choix des moyens de mettre en œuvre le projet de changement à ceux chargés de le réaliser concrètement, il lui faut se rappeler que l'univers politique est principalement celui des moyens et qu'il doit, à cet égard, faire preuve de « générosité ». À ce chapitre, le manager de puissance a donc avantage à laisser la plus grande place possible au monde politique, et à se garder l'intégration de ces actions dans une vision d'ensemble.

Mais cette vision d'ensemble doit elle aussi être énoncée par étapes, au fur et à mesure que le monde politique s'en inspire afin de faire paraître intégrée l'utilisation des moyens retenus par ce dernier. Car si le politique constitue l'univers des moyens, il ne souhaite habituellement pas donner l'image de quelqu'un qui intervient dans toutes les directions sans raison apparente. Il souhaite, le plus souvent possible, laisser croire que ses interventions reflètent une cohésion d'ensemble et s'inscrivent dans un programme ou un projet cohérents. C'est cette apparente cohésion que le manager de puissance doit savoir alimenter par des éléments de vision dont l'emboîtement demeure variable sans, pour autant, dénaturer l'image globale qu'ils contribuent à créer.

Le manager doit également faire ressortir, d'une part, l'impact important, diversifié et localisé de son projet de changement sur l'ensemble d'un territoire par exemple, afin de permettre au politique de réagir aux critiques avec plus de souplesse et, d'autre part, illustrer la flexibilité de son projet de changement quant à l'attribution des ressources afin de permettre au politique d'avoir l'impression de pouvoir mieux en disposer. Souvenons-nous que c'est par l'irradiation de sa pensée sur le projet de changement que le manager a le plus de chance d'influencer le politique. Cette irradiation fait en sorte que ce qui inspire le projet de changement, c'est-à-dire la vision sous-jacente, se trouve tout naturellement illustrée mais non démontrée dans le langage du manager de puissance chaque fois qu'il en a l'occasion, au fil de ses conversations avec le monde politique. Il lui faut comprendre qu'il ne doit pas chercher à convaincre, mais plutôt à se positionner en « expert » détaché mais non désintéressé de son projet de changement pour amener le politique à l'endosser comme s'il était sien.

On voit bien que l'établissement d'un maillage avec le politique nécessite qu'on reconnaisse et qu'on accepte les règles du jeu de cet univers. En même temps, il faut faire attention de ne pas se laisser prendre au jeu car, dans cette éventualité, le manager devient facilement un « jouet » entre les mains du politique. Conséquemment, le manager de puissance devrait :

1. Maîtriser son projet de façon telle qu'il puisse apparaître comme y étant non attaché et prêt à laisser au politique l'apparence de l'initiative dans la mise en œuvre du changement.

C'est là que le manager de puissance éprouve le plus de difficulté, car il a l'habitude d'être fortement impliqué dans ce qu'il entreprend. Aussi a-t-il tendance à ne pas accorder une crédibilité très élevée au politique en général et aux politiciens et politiciennes en particulier. Cela lui demande donc un effort particulier pour se détacher de son projet et le faire prendre en charge par le politique. La conception qu'il a de cet univers l'incite habituellement à s'en tenir le plus éloigné possible, au risque de se créer bien des entraves dans son quotidien. Il doit apprendre à côtoyer cet univers dont les règles

du jeu s'éloignent de celles qu'il privilégie d'habitude et qui l'amènent fréquemment à sous-estimer son importance dans la réalisation des projets de changement.

Il lui faut passer par-dessus ses réticences pour entreprendre avec l'univers politique un dialogue dans lequel il a avantage à paraître plus intéressé qu'intéressant ! Le manager de puissance ne se méfie guère de l'impact que sa vision articulée peut avoir sur son entourage. Sans le vouloir, il bouscule, dérange, confronte tous ceux qui se sentent plus à l'aise devant une vision flexible et adaptée aux vicissitudes de la conservation du pouvoir. Il doit comprendre que, s'il a besoin de sa vision, le monde politique ne veut pas s'y trouver attaché !

Il doit donc résister à l'envie de parler de sa vision en des termes qui laisseraient voir l'étendue de son emprise, et ce, même si le politique le sonde à cet égard. C'est là tout l'exercice auquel il doit s'astreindre : avoir l'air détaché de cette vision dont il prendra soin d'aborder les éléments en fonction, d'une part, de l'intérêt manifesté par ses interlocuteurs politiques et, d'autre part, des appuis nécessaires à la réalisation de son projet. Bref, il lui faut laisser l'initiative au politique, alors qu'il a généralement tendance à la prendre, au sein de son organisation, dans le quotidien de son management. Il lui faut apprendre à tenir un rôle de composition dans la mise en scène du politique et jouer ainsi les faire-valoir pour pouvoir aller de l'avant, sans encombres, avec son projet.

2. Faire montre d'humilité dans la mesure où ce dernier accepte de jouer un rôle en apparence mineur dans la mise en scène politique du changement. Il peut alors évaluer son influence lorsque le politique aborde le problème sous le même angle que le sien.

Autant il lui faut faire preuve de courage au sein de son organisation pour conduire un véritable changement, autant il lui faut faire montre d'humilité dans ses rapports avec le politique. Ce sont là des qualités qui, malheureusement, manquent aux managers de pouvoir et aux managers politiques, ce qui fait que les projets de changement qu'ils conduisent sont le plus souvent inachevés, doivent être relancés maintes et maintes fois et servent très fréquemment de

prétexte pour étendre les contrôles sur les personnes et les situations. Mais ce sont ces qualités dont le manager de puissance a impérativement besoin pour agir. C'est en les cultivant, et à cette condition seulement, qu'il trouve la force et le chemin pour mener à bien son projet de changement. S'il lui manque l'une ou l'autre de ces qualités, il se retrouve coincé dans l'un de ces deux univers : celui du management ou celui du politique.

Par certains côtés, il lui faut faire à l'égard du politique ce qu'il a entrepris envers les membres de son organisation : se placer en mode « radotage ». Mais il doit s'y prendre différemment cette fois. Autant, à l'interne, il lui faut se montrer convaincant sur le plan rationnel aussi bien qu'émotif pour obtenir l'adhésion du plus grand nombre, autant, dans le monde politique, il doit présenter son message de façon telle que l'évidence fasse tranquillement son chemin dans l'esprit de ses interlocuteurs. Il ne recherchera pas la joute oratoire ni le plaidoyer convaincant, et encore moins l'argumentation serrée, mais l'énoncé tranquille d'un projet qui présente des avenues possibles parmi plusieurs options et dont la mise en œuvre élargirait le champ d'action. Bref, son message doit ouvrir plutôt que fermer des portes, orienter plutôt que contraindre le champ des possibles, élargir plutôt que rétrécir la portée des actions futures.

Il lui faut donc maîtriser finement son projet de changement pour s'en détacher de façon telle qu'il ne craigne pas son abandon et ait confiance que les nombreux détours empruntés le ramèneront vers lui. Sa vision importera donc plus que les moyens de la réaliser : ce qui est essentielle s'il veut influencer efficacement les tenants d'un univers où les moyens importent plus que la vision qui les inspire. Il saura qu'il est sur le point de réussir lorsque les politiciens et politiciennes parleront du problème à résoudre sous l'angle et dans les termes qu'il mentionnait. À cet instant, il doit faire attention de ne pas trop démontrer sa joie et laisser au politique le soin de le « convaincre » qu'il faut aborder le problème sous cet angle particulier !

3. Se rappeler qu'avant de proposer une solution il doit s'assurer que le problème est compris et perçu de la même façon par l'ensemble des acteurs. Autrement, la solution envisagée rencontrera une quantité impressionnante d'obstacles sur sa route

Cet exercice est particulièrement important. En effet, les solutions étant toujours avancées en fonction de la perception que l'on se fait d'un problème, il devient essentiel que le manager s'assure que cette perception initiale du problème, à la source du changement désiré, soit la plus commune possible entre les décideurs. Cette assurance se fait plus pressante en ce qui concerne l'univers politique puisque ce dernier a tendance à envisager les problèmes en fonction plus des solutions dont il dispose que de la réalité même des problèmes en cause. Ce n'est pas le propre du politique mais, comme ce dernier possède une plus grande latitude pour « imposer » sa solution, il a tendance à préférer cette démarche, comme le manager de pouvoir au sein de l'organisation.

Aussi, le manager de puissance doit-il consacrer du temps à parler de sa conception du problème plutôt que de sa vision, comme on l'a vu précédemment, car c'est par ce travail de convergence des différentes perceptions du problème qu'il peut le mieux influencer ses interlocuteurs. Parler du problème est en effet souvent perçu par les acteurs et comédiens de l'univers politique comme moins menaçant que de parler de la solution. Ces derniers ont ainsi tendance à ne se sentir responsables que des solutions, sans toutefois s'y sentir liés, et éprouvent plus de liberté à parler des problèmes qu'ils peuvent le plus souvent attribuer à une multitude de facteurs qui leur sont extérieurs. Ils ne seront donc pas réfractaires à plonger, à la suggestion du manager, dans toute approche qui leur permettrait de mieux connaître les différents aspects d'un problème. Ce faisant, le manager augmente ses chances d'obtenir le consensus qui compte le plus, celui de la perception d'un problème devant faire l'objet d'un projet de changement.

Au contraire, en tenant pour acquis que le problème est d'une évidence telle qu'il ne sert à rien de s'y attarder au-delà de la recherche de solutions, le manager a tôt fait de constater que les différentes perceptions émergent des solutions qui sont avancées par les différents acteurs. Tout le débat se transporte apparemment sur les solutions, alors qu'en fait les solutions diverses révèlent la perception distincte que chacun des participants se fait du problème en cause. Pour obtenir un consensus, on cherche alors la solution qui rejoint le plus grand nombre, et ce, bien souvent, au détriment du problème à résoudre. Dans ces conditions, le manager obtient certes un accord pour aller de l'avant avec son projet, mais cet accord se révélera plus théorique que pratique lorsque la solution retenue par le politique ne tiendra pas ses promesses et n'arrivera pas à résoudre le problème en cause.

4. Comprendre que le maillage avec le politique nécessite un investissement important en temps et ne doit jamais être tenu pour acquis.

Finalement, le monde politique présente une fluidité telle que les réseaux, particulièrement les quasi-réseaux, sont en perpétuelle mouvance, et le manager doit y être attentif. Comme les alliances varient tout autant, il lui faut se positionner comme s'il s'adressait constamment à des auditoires différents. Surtout, il ne doit jamais tenir pour acquises ses « entrées » et l'attention prêtée à son message, sans tomber, bien entendu, dans le démarchage politique. Bref, il lui faut éviter deux excès : l'excès de confiance qui lui ferait négliger l'entretien de son maillage et l'excès de zèle qui le conduirait à se préoccuper indûment du politique dans sa gestion quotidienne. Il emprunterait alors le comportement du manager politique, mais en subirait de sérieux contrecoups en ne possédant pas, à titre de manager de puissance, la flexibilité de ce dernier.

Le manager ne doit pas oublier que le monde politique le considère souvent comme un membre d'un quasi-réseau, avec les avantages (une certaine influence) et les inconvénients (intérêts non réciproques) qui en découlent. À moins qu'il ne soit « de pouvoir », auquel cas ces commentaires ne sont d'aucun intérêt, le manager près de son organisation et des gens qui la composent cherchera avant tout, dans ce maillage, un moyen d'améliorer ses chances de mener son projet de changement à bon port.



*LE POLITIQUE, FREIN  
OU ACCÉLÉRATEUR  
DU CHANGEMENT?*



Le changement dans les organisations publiques représente un défi majeur. Outre la difficulté du changement lui-même, il y a celle du contexte politique dans lequel baignent ces organisations. La plus ou moins grande clarté que donne le politique au signal du changement s'ajoute à la volonté plus ou moins ferme que le management peut avoir de réaliser le changement. Il faut cependant comprendre que le politique, tout autant que le management, ne sont en eux-mêmes ni favorables ni défavorables au changement ! Ce sont les hommes et les femmes au sein de ces deux univers qui deviennent soit un frein, soit un accélérateur du changement, suivant leur attitude et leur motivation à l'égard des institutions et organisations dont ils ou elles ont la responsabilité.

Comme le politique n'a généralement pas les mêmes attentes par rapport au changement et à ses éventuelles conséquences que le management, ce dernier a la lourde tâche de rechercher l'équilibre dans le rapport d'influence que le politique tend à imprimer sur la gestion des organisations. Si le management veut convaincre à tout prix le politique, il risque de se retrouver soumis à ses contraintes. Si, par contre, il veut exercer son rôle comme si le politique était une entité négligeable tant à l'extérieur qu'au sein de son organisation, il risque de se le mettre à dos et de compromettre ainsi le changement éventuel.

Ce qui complique sensiblement la situation est que dans l'un et l'autre de ces univers on rencontre des personnes dont la motivation au changement est fortement différente. Pour les individus « politiques », tant politiciens que managers, le changement représente une incertitude en raison des conséquences imprévisibles qu'il contient et de ses impacts possibles sur l'image de flexibilité et d'ouverture à tous que ces derniers souhaiteraient maintenir auprès du plus grand nombre possible. Comme on l'a vu précédemment, s'engager dans un changement, particulièrement de type deux, constitue un danger potentiel pour la poursuite de l'état actuel de pouvoir dont ces personnes jouissent. Risquer le changement, c'est risquer de perdre ce pouvoir et les avantages qu'il recèle. Aussi, auront-elles tendance à rechercher l'apparence du changement, donc un changement de type un, tout en utilisant un langage s'apparentant au changement de type deux, ce qui provoquera bon nombre de désillusions.

Par ailleurs, pour les individus dits « de pouvoir », qu'ils soient dans l'univers politique ou l'univers du management, le changement représente, non seulement une occasion de s'assurer que ce pouvoir ne sera pas remis en cause mais, si possible, sera accru. Un changement

aux impacts aussi majeurs sur les structures que mineurs sur les paradigmes sera conduit tambour battant afin de laisser le moins de place possible à l'improvisation et aux impondérables susceptibles de le détourner de son véritable but : la conservation du pouvoir. L'attitude de ces personnes est plus ambivalente à l'égard d'un changement de paradigmes, devant lequel elles adoptent une position ambiguë : elles ne se positionnent ni comme un frein ni comme un accélérateur, mais se placent en attente et cherchent à évaluer les impacts possibles sur leur situation. Elles optent habituellement pour une position de compromis qui les amène à prendre les mesures dont l'impact est de placer le véritable changement sur une voie d'évitement. Tout en le laissant à l'ordre du jour, elles ne lui permettent pas de se mettre en place complètement. Cette attitude favorise nettement l'apparence du changement au détriment de sa mise en œuvre, mais ouvre la voie à la conservation, voire l'accroissement du pouvoir de ses initiateurs.

Finalement, chez les personnes dites de puissance, tant en politique qu'en management, l'attitude est nettement favorable à la mise en place du changement. En ce sens, elles peuvent être de véritables accélérateurs du changement. Il faut cependant préciser qu'en période de pénombre politique ces individus se retrouvent en nombre restreint et doivent se méfier des détournements de sens que l'environnement, tant politique que managérial, est tenté d'imposer à leur vision du changement.

Au fond, tout dépend de la vision de la chose politique que véhiculent ceux et celles qui la font. C'est là toute la différence que nous avons déjà mentionnée entre les hommes et femmes politiques et les politiciens et politiciennes. Les premiers naviguent dans cet univers afin justement d'y insuffler une vision nouvelle et d'y proposer des réponses inédites aux problèmes. Les seconds utilisent cet univers pour leurs propres fins en déployant tout le « charme » de la langue de bois. Dans ce contexte, le changement est perçu soit comme le moyen d'implanter une vision, soit comme une façon de répondre aux attentes sans que cette réponse représente un véritable danger pour le prolongement de l'état actuel. Pour les organisations publiques, cette différence est de taille, car elle détermine jusqu'à quel point le véritable changement a sa place et comment les managers doivent composer avec la nécessaire adaptation de leur organisation à leur environnement. Dépendant de l'attitude du monde politique, voire de son courage, elles auront plus ou moins de facilité à instaurer des mesures susceptibles de remettre en cause les paradigmes actuels et à revoir la distribution du pouvoir entre les différents acteurs des systèmes.

Cette attitude du politique détermine aussi le choix du type de manager que l'on privilégie pour conduire les organisations publiques. Encadrées par un univers politique où prédominent les hommes et les femmes de vision, les organisations favorisent des managers de puissance capable de se placer au-dessus des querelles de pouvoir pour amorcer, au sein de leur organisation, de véritables changements qui remettent en question l'ordre établi et instaurent une réelle approche clientèle. Plongées dans un monde politique saturé de politiciens et politiciennes, les organisations publiques n'ont d'autre choix que de réserver les postes supérieurs aux individus rompus à l'exercice de mise en œuvre de changements qui ne sont qu'apparents et qui n'indisposent pas les tenants du pouvoir. Ce qui n'empêche nullement ces mêmes organisations de favoriser l'embauche de managers de puissance au niveau intermédiaire afin de pallier le plus possible les conséquences de cette attitude sur leur incapacité à rendre les ressources plus adéquates face aux transformations importantes de la clientèle. La période que nous traversons favorise nettement cette deuxième avenue. C'est ainsi que les systèmes publics s'étiolent et perdent de plus en plus la confiance des citoyens. On ne mesure pas le risque que l'on fait ainsi courir aux institutions publiques qui se dépouillent de plus en plus de leur légitimité et pour lesquelles ceux que l'on appelle les contribuables sont de moins en moins disposés à payer.

Si la mise en œuvre de changements de type deux demande aux organisations un certain courage, l'enclenchement de tels changements dans le monde politique exige un courage certain que les élus en général ne sont pas prêts à afficher. Les contingences du pouvoir politique ne permettent pas toujours la mise en place d'une vision porteuse de sens, à moins que ce ne soit là le premier objectif de l'élu. Il doit, comme le manager de puissance, être en mesure de supporter la pression des opposants, qui sont habituellement ceux qui ont le plus à perdre d'un changement de type deux et qui font durement sentir leur présence. Par définition, le changement de type deux remet en cause l'ordre établi ou tout au moins la présence hiérarchique au sein de cet ordre, et ceux dont le pouvoir est atteint ne l'acceptent pas. C'est ainsi que les missions de l'État, telles la santé et l'éducation, ont été mises en place à une époque où le consensus s'appuyait sur des caractéristiques économiques, sociologiques et démographiques particulières, lesquelles n'ont plus cours aujourd'hui. Malgré cela, les avantages accordés alors à certains corps professionnels en échange de leur participation aux structures institutionnelles d'antan, l'hégémonie médicale au sein du réseau sanitaire par exemple,

sont encore en vigueur même si ces structures répondent de moins en moins aux nouveaux besoins de la population qu'elles sont censées desservir.

Toute velléité politique de correction de ces réseaux pour les rendre plus conformes aux caractéristiques actuelles se butent à une fin de non-recevoir de la part des acteurs puissants, et le politique en est réduit à des changements de type un qui apaisent momentanément la pression mais ne modifient en rien les paradigmes à l'intérieur desquels toute solution doit être trouvée. Conséquemment, rien ne change malgré les multiples promesses et engagements. Tant dans l'univers politique que dans celui du management, cela dessert les personnes de puissance, qui craignent d'y perdre leur crédibilité et ont tendance à moins s'engager, et à laisser ainsi toute la place aux personnes de pouvoir. Le management, comme le politique, souffre de cette désaffection de personnes courageuses qui pourraient mener à bien les changements nécessaires.

Faut-il pour autant baisser les bras et désespérer de la capacité des systèmes publics à entreprendre les changements qui s'imposent ? Ces derniers n'ont cependant pas d'autres possibilités que celles qui leur sont octroyées par le politique et le management. Tant que les différentes transformations découlant des fusions, intégrations et réaménagements structuraux actuels seront présentées comme des changements rendus nécessaires par la nouvelle conjoncture, alors qu'elles le sont en raison de l'incapacité des organisations publiques de s'adapter, il ne faudra pas trop compter ni sur le politique ni sur le management pour voir poindre les conséquences des nouveaux paradigmes dans la mise en œuvre des changements de type deux. L'un et l'autre ont trop à perdre.

Comme nous l'avons déjà signalé, ce changement de paradigmes n'est possible que dans la mesure où ceux qui conduisent les changements de type deux se placent eux-mêmes dans le mode d'apprentissage qu'ils attendent des autres. Cela vaut pour l'univers politique, dans lequel il ne suffit plus d'être un « personnage » au langage empreint de rectitude politique pour insuffler un souffle nouveau à la chose publique. Cela vaut également pour l'univers du management, où la longue feuille de route d'un manager de pouvoir aux « bras longs » n'est plus suffisante pour assurer un passage relativement harmonieux vers le type d'organisations dont nous aurions maintenant besoin. Utiliser les solutions antérieures pour résoudre les problèmes de maintenant permet peut-être de se sentir en confiance, mais conduit à un cul-de-sac tant en politique qu'en management.

Les organisations publiques sont contraintes au même exercice que les entreprises qui ont dû et ont su s'adapter en revoyant leurs anciens paradigmes pour en promouvoir de nouveaux tant dans les biens que dans les modes de production, et ce, en favorisant l'émergence de nouveaux modes de gestion. Elles ne peuvent y échapper et retarder ce moment ne fait que rendre la tâche plus ardue. Les difficultés financières des organisations publiques, depuis les années 1980, représentaient une occasion en or d'effectuer ce virage. On a préféré les ajustements de structures qui ont occasionné une lente érosion de l'efficacité du système en mettant de plus en plus l'accent sur son efficience. Le départ prochain d'un nombre important de travailleurs de toutes formations peut représenter une autre occasion d'effectuer les virages qui s'imposent. Mais encore faut-il que les managers puissent décoder les signaux et y voir autre chose que le bruit habituel du manque de ressources. Autrement, les mêmes solutions seront appliquées avec des résultats encore moins probants. C'est à leur insécurité personnelle plutôt qu'à l'incertitude qu'ils doivent prêter attention. S'ils ne l'ont pas fait jusqu'à maintenant, il est probable que cette attitude ne leur viendra pas spontanément. En effet, managers de pouvoir et managers politiques sont peu enclins à remettre en question leur mode de management, assurés qu'ils sont de leur compétence en raison du poste qu'ils occupent.

De son côté, le politique n'a pas encore pleinement saisi la signification de la lente désaffection de la population à son endroit. Il a tendance à la mettre sur le compte du désabusement de la chose publique au lieu de comprendre que ce désabusement vise les individus qui font du politique une sorte de télé réalité dans laquelle se mélangent l'information et la propagande, le mensonge et la vérité, le théâtre et le décorum. Le retour du politique à la présentation de visions d'avenir, à l'enclenchement de débats sociaux majeurs et à l'engagement d'individus dévoués à la mise en œuvre de programmes consacrés au mieux-être de la population dont ils sont les serviteurs, est une condition essentielle pour que nos organisations publiques soient véritablement orientées clientèle. Bref, dans le domaine public, le politique demeure toujours le fer de lance du changement. Cela lui demande force, courage et ténacité. C'est à cette condition, sans minimiser la responsabilité du management public, que l'on peut espérer l'émergence soutenue de managers de puissance au sein de nos organisations. Sans ce revirement du politique, il ne faudra pas s'étonner d'une privatisation croissante du secteur public. Cette privatisation ne sera pas tant le résultat d'une orientation gouvernementale que celui de la volonté des citoyens à exercer, par leur apport monétaire, un contrôle plus étroit sur les services dont ils ont besoin.

- BENNIS, Warren et Burt NANUS (1985). *Diriger. Les secrets des meilleurs leaders*, Paris, InterEditions, 197 p.
- BERGERON, Gérard (1977). *La gouverne politique*, Québec, Presses de l'Université Laval, 264 p.
- BERNOUX, Philippe (1985). *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 283 p.
- COURTNEY, Hugh *et al.* (1999). *Harvard Business Review on Managing uncertainty*, Boston, Harvard Business School Press, 218 p.
- DEWAELE, Martin *et al.* (2001). *La gestion de soi dans les organisations*, Montréal, Guérin, 173 p.
- ELLUL, Jacques (1977). *L'illusion politique*, Paris, Laffont, 383 p.
- HALEVY, Marc (2003). *L'entreprise réinventée*, Namur, Les éditions namuroises, 254 p.
- HERENG, Hélène (2005). « Performance d'un réseau d'observation sociale », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 55, janvier-février, p. 57-69.
- LEMIEUX, Vincent (1999). *Les réseaux d'acteurs sociaux*, Paris, Presses universitaires de France, 146 p.
- OWEN, Godfrey (2004). « Modernisation of the corridors of power », *Industrial and commercial training*, vol. 36, n° 5, p. 200.
- PETRELLA, Ricardo (1997). *Écueils de la mondialisation*, Montréal, Fides, 50 p.
- ROBERTO, Michael et Lynne C. Lévesque (2005). « The art of making change initiatives stick », *MIT Sloan Management*, vol. 46, n° 4, été, p. 53-61.
- SINGH, H. *et al.* (2002). « Singh Principles of complexity and chaos theory in project execution : a new approach to management », *Cost Engineering*, vol. 44, décembre, p. 23-37.